


agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Agence nationale de la recherche (ANR)

septembre 2012




agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Agence nationale de la recherche (ANR)

| Le Président de l'AERES | Section des établissements |
|---|---|
| | *Le Directeur* |
| **Didier Houssin** | **Philippe Tchamitchian** |

septembre 2012



# Sommaire


Introduction 5

Le fonctionnement de l’ANR : les processus de programmation, sélection, suivi et bilan 7

I – Un ensemble de processus conçus avec rigueur, mais trop normalisés 7

II – Une programmation dynamique, issue d’une large consultation, mais insuffisamment articulée avec certains partenaires 7

III – Une programmation dont le mécanisme d’allocation budgétaire est plus subi que résultant d’une stratégie propre 8

IV – Une standardisation du format des projets peut-être excessive 9

V – Un processus de sélection éthique, robuste, rapide et garantissant l’excellence scientifique des projets retenus 9

VI – Une qualité de l’expertise à maintenir 10

VII – Un système de suivi ineffectif car trop lourd 10

Pilotage et gestion de l’ANR 11

I – Une organisation efficiente et réactive pour permettre l’émergence d’un nouvel acteur de la recherche française 11

1 • Une organisation efficiente et réactive… 11

2 • …dans un contexte de gestion contraint 11

II – De nouveaux applicatifs de gestion pour répondre aux besoins et aux enjeux 12

III – La situation financière et comptable : des éléments de satisfaction et des incertitudes à lever 13

IV – Les ressources humaines : une politique à construire 13

V – Une capacité d’autoévaluation à améliorer 15

La recherche finalisée et les dispositifs de soutien à la valorisation et aux transferts technologiques 17

I – Un positionnement à définir dans le dispositif français d’aide à l’innovation 17

II – De multiples initiatives pour développer la valorisation et les transferts technologiques, à conforter et à prolonger 17

III – Un département partenariats et compétitivité insuffisamment intégré pour jouer pleinement son rôle 19

L'ANR acteur récent de l'enseignement supérieur et de la recherche en France 21
I – Un nécessaire contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec l'État 21
II – Une agence de financement de la recherche qui s'impose malgré des difficultés 21
III – La gestion du PIA : une opération lourde dont l'ANR doit mesurer les conséquences 22
IV – Une agence appréciée de ses homologues au niveau international mais dont l'activité au sein des instances européennes reste à affirmer 23
V – Une agence majoritairement reconnue par les communautés scientifiques qui souhaitent néanmoins une simplification des procédures 24
Impacts globaux 25
I – Une conscience forte du rôle de l'ANR en attente d'objectivation des données, et des mesures d'impact à relier aux choix stratégiques 25
II – Un budget significatif mais en baisse 26
III – Pour les chercheurs et dans les institutions, des effets positifs mais aussi des risques 26
1 • Pour les chercheurs… 26
2 • …et dans les institutions 27
IV – Une communication à intégrer dans les processus 28
Conclusion 29
I – Les points forts 30
II – Les points faibles 30
III – Les recommandations 30
Liste des sigles 33
Observations de la directrice générale 35
Organisation de l'évaluation 39



# Introduction

Créée en 2005 sous la forme juridique d'un groupement d'intérêt public (GIP), l'Agence nationale de la recherche (ANR) a acquis le statut d'établissement public à caractère administratif (EPA) en 2006 en conservant les mêmes missions. Dans le même temps, et dans le cadre de la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006, le système français de recherche et d'innovation a été défini autour de quatre fonctions : (i) l'orientation, fixée au niveau gouvernemental notamment *via* la stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI), (ii) la programmation, mise en œuvre par les agences de moyens telles que l'ANR, Oséo, les organismes de recherche et certains ministères, (iii) la recherche, opérée par les universités, écoles, organismes de recherche et entreprises et (iv) l'évaluation.

Son décret de création[1] mentionne : "... L'Agence nationale de la recherche a pour mission de financer et de promouvoir le développement des recherches fondamentales, appliquées et finalisées, l'innovation et le transfert technologiques et le partenariat entre le secteur public et le secteur privé. Elle met en œuvre la programmation définie par sa tutelle après avis des ministères qui exercent la tutelle d'organismes de recherche ou d'établissements publics d'enseignement supérieur en s'appuyant sur les propositions de comités sectoriels créés à cet effet. Elle tient informés les ministères intéressés de l'exécution de cette programmation".

Le décret précise en outre[2] que l'ANR peut :

- sélectionner les projets par voie d'appels d'offres sur des critères de qualité scientifique et technique en prenant en compte leurs objectifs sociaux, économiques et culturels ;
- contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'accords de coopération scientifique internationale ;
- participer à des actions menées en commun par des services ou organismes, publics ou privés, français ou étrangers.

La création de l'ANR est l'expression politique d'une volonté de financement de la recherche sur projets jusqu'alors absente dans la culture française à quelques exceptions près, notamment au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) avec l'institut national des sciences de l'univers (Insu) et l'institut national de physique nucléaire et de physique des particules (IN2P3). En effet, jusqu'alors, le financement public de la recherche était essentiellement attribué sous forme de crédits récurrents par l'intermédiaire des établissements d'enseignement supérieur (universités et écoles) et des organismes de recherche (EPST, Epic). Ce type de financement subsiste et assure la prise en charge de la plupart des rémunérations, des infrastructures et de leur entretien ; il apporte également aux laboratoires des crédits de fonctionnement relativement faibles au regard de la masse salariale. Depuis la création de l'ANR, une part conséquente du budget de fonctionnement[3] de la recherche est désormais assurée selon un processus compétitif dans le cadre d'une programmation qu'elle met en œuvre.

L'ANR a repris les compétences en matière d'utilisation de différents fonds ministériels[4], afin d'augmenter la part du financement de la recherche sur projets et d'aboutir à un modèle voisin de celui des grandes agences étrangères. Comme le signale la Cour des comptes[5] : "l'agence est très vite montée en puissance, elle a, dès l'année de sa création, lancé une trentaine d'appels à projets, sélectionné 1 462 dossiers et engagé près de 540 M€ de crédits". De 2005 à 2008, son budget a crû régulièrement de 697 M€ à 857 M€[6] puis a subi une décroissance pour atteindre 739 M€ en 2011. Dès sa création, 5 652 dossiers ont été soumis, puis ce nombre a augmenté de 3 % par an pour atteindre 6 390 en 2010. Parallèlement, le taux moyen de sélection des dossiers est passé de 30 % les premières années à 20 % en 2010.

---

[1] Source : décret n°2006-963 du 1er août 2006, article 2.

[2] Source : décret n°2006-963 du 1er août 2006, article 3.

[3] *Cf.* chapitre : impacts globaux, II.

[4] Ces fonds représentaient 400 M€ en 2005 dont le fonds pour la recherche technologique (FRT), le fonds national de la science (FNS) dépendant du ministère chargé de la recherche et une partie du fonds pour la compétitivité des entreprises (FCE) provenant du ministère chargé de l'industrie.

[5] Source : rapport public annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.338.

[6] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.31 ; 857 M€ en 2008, 841 en 2009, 826 en 2010, 763 en 2011 et 739 en 2012.

L'ANR compte huit départements[1] : le département partenariats et compétitivité et sept départements scientifiques dont six reflètent sa programmation déclinée autour de six domaines thématiques[2] auxquels s'ajoute le département scientifique non thématique en charge d'appels à projets libres. Chaque département est piloté par un responsable de département. Elle dispose de plus de 240 agents en équivalent temps plein (ETP) pour mettre en œuvre cette programmation et s'appuie sur plus de 14 000 experts scientifiques.

L'ANR est une structure récente, créée *ex nihilo,* à la différence des opérateurs publics de recherche (établissements d'enseignement supérieur, organismes de recherche) qui existaient préalablement à la mise en place du système français de recherche et d'innovation, ce qui a rendu son positionnement difficile. La nouveauté des fonctions de cette agence de moyens dans le paysage français a nécessité la mise en place d'une logistique (humaine, matérielle, financière, etc.) adaptée à ses missions (processus de programmation, sélection des projets, suivi/bilan), mais aussi son acceptation par une communauté. L'ANR est devenue totalement indépendante des opérateurs de recherche qui constituaient le GIP. En effet, ces derniers ne sont plus représentés ès qualité à son conseil d'administration (CA) dont l'État nomme directement la majorité des membres.

Les spécificités fortes du système français de recherche et d'innovation ont amené l'ANR à inventer un mode de fonctionnement présentant des différences avec ceux des agences étrangères.

Par ailleurs, il faut rappeler que l'ANR est le seul établissement public sous tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) sans contrat avec l'État. Dans sa réponse à la Cour des comptes[3], la ministre a posé comme condition préalable à un dialogue contractuel entre l'ANR et l'État la conduite d'une évaluation externe effectuée par l'AERES.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent rapport d'évaluation. Il porte sur la structure de l'ANR, son activité, son pilotage, sa gestion, ses relations avec les autres structures de recherche et sur ses impacts dans le monde de la recherche. Il n'aborde pas la politique publique qui a conduit à sa création. Il est organisé en cinq grands chapitres qui examinent :

- le fonctionnement de l'ANR : les processus de programmation, sélection, suivi et bilan ;
- le pilotage et la gestion de l'ANR ;
- la recherche finalisée et les dispositifs de soutien à la valorisation et aux transferts technologiques ;
- la position de l'ANR, acteur récent de l'enseignement supérieur et de la recherche en France ;
- les impacts globaux de l'ANR.

La présente évaluation, qui porte sur l'activité menée depuis la création de l'ANR jusqu'au moment de la visite du comité (janvier 2012), coïncide avec la fin d'une première étape dans la vie de cette agence. Le comité émet le voeu que ce rapport sera utile à l'ANR dans la nouvelle période qui s'ouvre devant elle.

---

[1] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.28.

[2] Les six domaines thématiques sont : biologie-santé, écosystèmes et développement durable, énergie durable et environnement, ingénierie, procédés et sécurité, sciences humaines et sociales et sciences et technologies de l'information et de la communication.

[3] Source : rapport public annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.367.

# Le fonctionnement de l'ANR : les processus de programmation, sélection, suivi et bilan

## I – Un ensemble de processus conçus avec rigueur, mais trop normalisés

Dès l'origine, et sans rupture entre ses deux statuts successifs, l'ANR a mis en place son mode de fonctionnement autour de trois processus métiers : la programmation, la sélection de projets et le suivi/bilan de programmes[1]. La rigueur avec laquelle ont été conçus ces processus a été reconnue par la certification ISO 9001 (2009 et 2010) et a contribué à les consolider. Toutefois, il en a résulté une certaine rigidité pouvant limiter l'évolution des pratiques, une normalisation excessive, ainsi qu'un surcroît de tâches administratives pour les utilisateurs.

## II – Une programmation dynamique, issue d'une large consultation, mais insuffisamment articulée avec certains partenaires

Le processus de programmation est pensé sur une base trisannuelle au rythme de la programmation de l'exercice budgétaire de l'État[2].

La première étape consiste en une large consultation qui repose sur trois types d'instances :

- les instances externes : les pôles de compétitivité, la Conférence des présidents d'universités (CPU), les Alliances[3], etc., ainsi que la communauté scientifique *via* des consultations épistolaires ;
- les instances internes qui font appel à des membres extérieurs : les huit comités scientifiques sectoriels (CSS) prévus dans le décret fondateur[4], les comités de pilotage[5] ainsi que le conseil de prospective[6] ;
- les autres instances internes : les départements.

La seconde étape est celle de la concertation au niveau de l'agence. Elle mobilise d'abord, et principalement, les CSS dans lesquels les Alliances sont une nouvelle fois représentées, puis les autres instances de l'agence *via* des séminaires de programmation. Cette étape a pour objet la rédaction d'une série de fiches décrivant les propositions de programmes aboutissant à un document de programmation.

Enfin, l'arbitrage, c'est-à-dire le choix des programmes, est soumis pour accord à la tutelle, puis est approuvé par le CA.

Les poids des Alliances dans le processus de programmation ne sont pas aussi équilibrés qu'ils y paraissent. Ceci est en partie dû à la différence de fonctionnement des Alliances et notamment au fait qu'elles n'ont pas toutes été mises en place en même temps[3].

---

1 Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.42.

2 Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.43.

3 Les 5 Alliances, créées entre avril 2009 et juin 2010, ont pour vocation de bâtir une réflexion prospective de long terme et parmi leurs missions de "participer à l'élaboration de la programmation de l'ANR". Elles regroupent des organismes de recherche et la conférence des présidents d'universités. Il s'agit de Aviesan : sciences de la vie et de la santé; Ancre : recherche pour l'énergie; Allistène : technologie du numérique; Allenvi : recherche environnementale; Athéna : sciences humaines et de la société.

4 Source : décret n°2006-963 du 1er août 2006, article 2. ANR, "guide d'organisation et de fonctionnement d'un comité scientifique sectoriel".

5 Source : ANR, "procédure d'organisation et fonctionnement des comités de pilotage".

6 Le conseil de prospective a été créé en 2008 à la demande du CA. Il joue un rôle consultatif, avec pour vocation de formuler des propositions de positionnement stratégique de l'agence. Il est composé de 10 personnalités scientifiques. Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.25. Ce conseil, malgré son intitulé suggérant un rôle central, est en réalité peu impliqué.

Ce processus de programmation[1] constitue donc un ensemble complexe, avec de multiples entrées et boucles de rétroaction donnant *in fine* à l'ANR une grande latitude de décision. Il conviendrait de mieux articuler les diverses consultations menées par l'ANR afin d'éviter les redondances et limiter les luttes d'influence.

Cependant, la complexité du processus d'élaboration des programmes n'empêche pas une bonne fluidité et une bonne réactivité de l'agence et de sa programmation. Elle a en effet réussi à lancer des programmes d'opportunité dans des délais très brefs tels que ceux consécutifs aux séismes d'Haïti et du Japon pour mettre en œuvre l'engagement international de la France, et ajuster les appels d'offre d'une année sur l'autre en fonction des réponses reçues et des bilans des programmes en cours.

En conclusion, ce processus de programmation permet une bonne couverture des champs disciplinaires, impliquant largement les acteurs et partenaires de la recherche fondamentale, appliquée et finalisée. Les programmes qui résultent de ce processus ont permis de créer de véritables collaborations multidisciplinaires, et ont également démontré leur pertinence par le nombre important de réponses aux appels d'offres.

Toutefois, malgré une participation croissante de l'ANR aux *European Research Activities Network* (ERA-NET), sa programmation devrait davantage prendre en compte celle de la Commission européenne, "Horizon 2020" et la "*Joint Programming Initiative*" en particulier.

## III – Une programmation dont le mécanisme d'allocation budgétaire est plus subi que résultant d'une stratégie propre

Le processus de programmation décrit précédemment ne concerne cependant que la moitié des subventions distribuées par l'agence. En effet, à la demande du MESR, 50 % des crédits d'aide à la recherche sont destinés depuis 2010 à des programmes non thématiques[2] : Chaires d'excellence, Retours post-doctorants, Jeunes chercheuses et jeunes chercheurs, et Blanc qui représente à lui seul environ 80 % des financements de ces programmes non thématiques. Le programme Blanc a pour objet de favoriser une recherche d'excellence et innovante au sein des diverses disciplines scientifiques. De ce fait, la moitié des projets financés par l'agence ne répond pas à une logique de programmation thématique.

Par ailleurs, le principe qui conduit à allouer les budgets de façon à équilibrer les taux de succès (taux de sélection des projets), aujourd'hui en moyenne de 20 %, entre les différents thèmes des programmes, y compris au sein du programme Blanc, conduit à une programmation influencée par la pression des proposants.

Par conséquent, les procédures d'allocation budgétaire limitent la capacité d'actions de l'agence pour "promouvoir le développement des recherches", comme mentionné dans son décret de création, notamment les recherches fondamentales et innovantes auxquelles le programme Blanc est plus particulièrement destiné.

Si l'ANR souhaite se doter d'une capacité d'actions plus importante, elle devra, pour ce qui concerne le programme Blanc, favoriser le financement de sujets innovants de manière à ce que le nombre de projets retenus ne soit plus majoritairement dépendant du nombre de proposants. Ceci exigera alors une grande transparence dans les processus de décision et les critères retenus pour déterminer cette ventilation. Elle devra porter cette question dans la discussion contractuelle à mener avec sa tutelle.

Plus largement, et en rappelant que l'arbitrage de la programmation n'est soumis au CA qu'après accord du MESR, il apparaît que les conditions de mise en œuvre de la programmation par l'ANR sont insuffisamment précisées dans le décret de création de l'agence. Il convient que ce point soit défini clairement dans un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens entre le MESR et l'ANR.

---

[1] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.46 ; Source : ANR "Vademecum –Processus de programmation –R1".

[2] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.63.

## IV – Une standardisation du format des projets peut-être excessive

Avec le temps, une certaine forme de standardisation des projets est apparue en termes de durée, d'enveloppes budgétaires, de nombre de partenaires par projet ou de spectre disciplinaire, provenant autant de l'ANR que des proposants qui se sont adaptés.

L'ANR pourrait manifester un intérêt pour les projets retenus d'une durée autre que celle de trois ans en moyenne :

- projets courts portés par des équipes réduites et visant à explorer une idée novatrice ;
- projets longs, la durée de trois ans étant trop courte pour certaines recherches, le temps entre la conception de certaines expériences et la réalisation des premières mesures pouvant excéder largement cette durée.

Pour les projets de grande envergure, par exemple par leur durée ou leur nombre de partenaires, l'ANR pourrait expérimenter une étape préalable de soumission simplifiée.

L'ANR devrait ainsi augmenter la diversité des projets qu'elle finance, par exemple en réservant une fraction de son budget à des projets courts ou à des projets de longue durée soumis à une évaluation intermédiaire, ou encore en garantissant une meilleure sélection des projets les plus innovants.

## V – Un processus de sélection éthique, robuste, rapide et garantissant l'excellence scientifique des projets retenus

Le processus de sélection[1], qui va du lancement de l'appel à projets au financement des projets sélectionnés[2], est remarquablement bien balisé. Les règles établies par l'ANR garantissent la déontologie du processus, sa robustesse (le renouvellement partiel et régulier des comités d'évaluation sur la durée d'un programme n'influence pas la sélection) et un choix des projets fondé avant tout sur des critères d'excellence scientifique. Les projets sont retenus dans l'ordre du classement établi par des comités d'évaluation[3], l'opération de sélection consistant à définir le nombre de projets retenus en fonction des disponibilités financières. Les comités de pilotage n'interviennent dans la sélection que pour s'assurer de son adéquation avec les objectifs stratégiques de la programmation.

La durée entre la clôture des appels à projets et la notification des résultats est brève, de l'ordre de six mois, mais probablement trop longue pour beaucoup de PME. Ce point, tout comme la fréquence des appels à projets, devrait être étudié par l'ANR, éventuellement avec les pôles de compétitivité pour faciliter l'accès des PME au financement de l'ANR[4].

L'agence, qui pourrait être confrontée à de graves difficultés si le taux de succès diminuait, devrait engager une réflexion sur la façon de réduire la quantité des dossiers soumis au regard de ses capacités de financement.

Ainsi, des programmes pourraient fonctionner en sollicitant des déclarations d'intention avant d'inviter une fraction des proposants à soumettre des dossiers complets. Certains programmes de la *National Science Foundation* (NSF), par exemple, fonctionnent sur ce mode. De même, alors que l'ANR ne finance qu'un nouveau projet par proposant et par an, elle pourrait également n'autoriser qu'un nombre limité de soumissions par an.

L'acceptation d'un projet par l'ANR implique souvent des charges financières que les institutions dont relèvent les parties prenantes devront supporter[5]. L'agence devrait ainsi s'assurer de l'avis favorable de ces dernières ou au moins de l'institution pressentie gestionnaire, au moment de la soumission du projet, surtout lorsque leur contribution sera conséquente.

---

[1] Source : ANR, "processus R2-sélection".

[2] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.49.

[3] Source : ANR, "Procédure d'organisation et fonctionnement des comités d'évaluation".

[4] *Cf.* chapitre : La recherche finalisée et les dispositifs de soutien à la valorisation et aux transferts technologique, II.

[5] *Cf.* chapitre : Impacts globaux, III.

Par ailleurs, l'ANR n'a pas prévu, ni mis à l'étude, de dispositif pour favoriser l'accès des femmes aux carrières scientifiques à un niveau égal à celui des hommes. Il serait bon que l'ANR se saisisse de ce sujet, à l'instar d'autres agences étrangères, et étudie la mise en œuvre de mesures allant dans ce sens dans le processus de sélection.

## VI – Une qualité de l'expertise à maintenir

Le choix des experts et la qualité de leur travail sont les piliers du système d'évaluation des projets. L'ANR a organisé, en 2010, 14 500 expertises, dont 32 % effectuées par des scientifiques étrangers. Le taux de refus aux demandes d'expertise est de l'ordre de 50 % aujourd'hui.

L'ANR devrait travailler à rendre ces expertises plus attractives, reconsidérer le taux d'indemnisation des experts étrangers, envisager une indemnisation des experts français soit à titre personnel, soit pour les laboratoires dont ils dépendent, et réfléchir à d'autres mécanismes de compensation ou d'incitation. L'ANR pourrait, par exemple, solliciter systématiquement les chercheurs qu'elle a déjà soutenus financièrement. Cette nouvelle contribution des porteurs de projets devrait alors figurer dans la convention que l'ANR signe avec les établissements dont ils dépendent. De plus, la charge de travail demandée aux experts doit être considérée. La simplification des dossiers de réponses aux appels à projets aurait ainsi un double bénéfice : simplifier la tâche des proposants et celle des experts.

La crédibilité de l'ANR repose également sur la qualité de l'information donnée en retour aux porteurs de projets. Celle-ci est encore perfectible malgré des améliorations substantielles :

- le rapport du comité d'évaluation devrait apporter une information sur la qualité du projet et son classement (notation globale A, B ou C par exemple) ;
- les avis des experts devraient être fournis avec le rapport du comité d'évaluation en garantissant le respect de l'anonymat. Cette dernière mesure contribuerait à améliorer la qualité des expertises fournies tout en rendant les critères de sélection plus transparents.

## VII – Un système de suivi ineffectif car trop lourd

Le processus de suivi[1], qui a pourtant été bien pensé, est en réalité peu appliqué, faute d'une disponibilité suffisante des chargés de mission scientifiques (CMS)[2]. Cette critique vaut dans une moindre mesure pour l'activité bilan. Ceci pourrait nuire à terme à la qualité de la programmation qui doit en partie se nourrir des informations collectées. La difficulté est due au fait que la procédure de sélection représente une charge de travail très conséquente pour les CMS, mais aussi probablement à la lourdeur du processus conçu par l'ANR. Il eût été préférable de concevoir des procédures plus simples mais applicables. Les rapports intermédiaires devraient se limiter au renseignement, en ligne, de formulaires permettant de collecter automatiquement les indicateurs les plus utiles pour l'agence (nombre d'étudiants en thèse et post-doctorants impliqués dans le projet, personnels en contrat à durée déterminée (CDD), présentations de résultats dans des colloques, publications, brevets, etc.). Le rapport final pourrait aussi se réduire à un résumé mettant en exergue les publications issues du projet. Afin d'encourager les porteurs de projets à fournir les informations nécessaires au suivi/bilan, l'ANR pourrait demander à ce que toute nouvelle soumission fasse référence à l'exécution des projets antérieurs ayant impliqué le porteur. Elle pourrait aussi revoir la composition du comité d'utilisateurs[3] qui, comme son nom le suggère, devrait regrouper au moins autant d'utilisateurs effectifs que de représentants d'institutions dont les membres bénéficient de subventions de l'ANR, ce qui n'est pas le cas actuellement.

De manière générale, et en conclusion de ce chapitre portant sur le fonctionnement de l'ANR, on constate un décalage important entre la formalisation rigoureuse des procédures et la réalité de leur mise en œuvre. L'ANR devrait se saisir de l'enjeu que revêt ce décalage qui peut porter préjudice à la transparence des processus.

---

[1] Source : ANR, "Processus R3 - Suivi et Bilan".
[2] Cf. chapitre : Pilotage et gestion de l'ANR, IV.
[3] Source : ANR, "comité d'utilisateurs".

# Pilotage et gestion de l'ANR



L'ANR a dû s'adapter à des missions en constante évolution. À la programmation s'est ajoutée la gestion de programmes spécifiques tels que Carnot, investissements d'avenir, etc., qui a exigé des adaptations fréquentes. Dans l'ensemble, l'agence a su répondre de façon satisfaisante à ces nécessités.

## I – Une organisation efficiente et réactive pour permettre l'émergence d'un nouvel acteur de la recherche française

### 1 • Une organisation efficiente et réactive…

Pour assumer ses missions, l'agence s'appuie sur son conseil d'administration, sur une organisation adaptée avec un conseil de prospective, des directions et services supports, des départements scientifiques, et un management volontariste. Elle dispose également :

- de ressources humaines comprenant des fonctionnaires détachés, des enseignants-chercheurs et chercheurs collaborant à temps partiel dans le cadre de mises à disposition ou de délégations, du personnel administratif et scientifique constitué de contractuels financés sur ressources propres[1] ;
- d'unités support hébergées par des opérateurs de recherche[2], un recours qui a été nécessaire pour assurer la mise en œuvre rapide de la gestion des projets. Cette solution pouvant générer des défauts d'harmonisation des procédures ou des conflits d'intérêt, le MESR a demandé en 2009 à l'ANR l'internalisation totale de cette gestion dans un délai de trois ans. Cette tâche s'est avérée parfois difficile, la diversité des modes de gestion obligeant à un travail d'homogénéisation. Par ailleurs, les unités supports n'ayant pas effectué le paiement du solde des projets des éditions 2005 et 2006 avant le transfert des dossiers, il en résulte des retards de paiement dommageables pour les laboratoires[3]. La régularisation de cette situation, quasi effective en janvier 2012, ainsi que la mise en place des dispositifs adéquats pour la gestion du programme investissements d'avenir (PIA), devraient permettre à l'ANR de trouver un régime de gestion plus aisé. Cette intégration a finalement été effectuée plus rapidement que prévu et l'ensemble des dossiers est aujourd'hui géré par l'agence, qui a dû pour cela augmenter ses effectifs de 90 emplois en équivalent temps plein (ETP) répartis entre personnel scientifique et personnel administratif[4]. En 2012, l'effectif de l'ANR est ainsi d'environ 246 emplois en ETP ;
- de méthodes rigoureuses de gestion comprenant une démarche qualité qui s'est concrétisée par une certification ISO 9001 des processus métiers (programmation, sélection, suivi/bilan) ainsi qu'une assistance juridique qui veille à la bonne régularité des documents, des procédures, de la déontologie, etc. ;
- d'outils de gestion en constante évolution (*Cf.* II).

### 2 • …dans un contexte de gestion contraint

Au regard de cette organisation, les coûts de fonctionnement apparaissent modérés, un peu inférieurs à 4 % de la dotation de l'agence, ce qui correspond bien aux attentes de la communauté scientifique, une spécificité que l'agence souligne, ses homologues à l'étranger ayant des taux sensiblement supérieurs[5]. Toutefois, ces comparaisons sont toujours difficiles à effectuer car les modalités de gestion, notamment concernant la rétribution des experts, sont très variables selon les agences[6].

---

1 En 2012, l'ANR compte 153 ETP en CDD, 22 ETP en CDI, 17 ETP en mises à disposition, 14 ETP en délégations, 40 ETP détachés.

2 15 unités support dans des Epic ou EPST (CEA, IFP-EN, Inra, Inria, Inserm, CNRS, Ademe) et des établissements d'enseignement supérieur (UVSQ, UTT, ENS Lyon) ; rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.29.

3 Fin septembre 2011, le taux de couverture était de 56 % pour l'édition 2005 et de 34 % pour l'édition 2006 ; rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.30.

4 Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.29 et p.30.

5 Source : annexe du rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.117.

6 Source : rapport annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.352.

Ce ratio de frais de gestion, présenté comme une réussite par l'ANR, ne pourrait-il pas être aussi source de problèmes ? Il serait dommageable que des économies de gestion, certes recommandables, freinent l'optimisation de tous les dispositifs et, *in fine*, alourdissent le travail déployé par l'ensemble des acteurs. Il y a en effet un risque que cette contrainte financière ne place pas les CMS dans les meilleures conditions de travail pour exploiter la totalité des propositions et notamment celles du programme Blanc. Par ailleurs, des retards dans le processus de contractualisation avec les bénéficiaires sont observés et la communication interne et externe apparaît insuffisante. Enfin, l'ensemble de ce travail mené à l'agence est à mettre en relation avec celui effectué par les équipes de recherche lors des soumissions de projets.

Pour éviter cet écueil, l'ANR doit simplifier les tâches administratives chaque fois que cela s'avère possible, évaluer le nombre d'agents nécessaires pour assurer celles-ci sans retard et, éventuellement, renégocier avec la tutelle son plafond d'emplois en conséquence[1].

## II – De nouveaux applicatifs de gestion pour répondre aux besoins et aux enjeux

L'agence a démarré son activité sans être dotée d'outils spécifiques pour sa gestion. Sur le plan financier et comptable, elle a utilisé l'application informatique Agresso qui lui a permis d'effectuer convenablement l'essentiel des tâches à un moment où l'externalisation de dossiers via les unités support soulageait la gestion au quotidien. Mais ce produit informatique connaissait deux inconvénients majeurs : la nécessité de recourir à un traitement manuel sur tableur Excel pour l'arrêté des comptes financiers et l'impossibilité de suivre les opérations des unités support.

L'ANR, après consultation, a fait le choix d'un produit SAP pour son nouveau système d'information budgétaire et comptable (SIBC), avec une assistance à maîtrise d'ouvrage assurée par un cabinet externe. Ce produit devrait être opérationnel en avril 2012 en liaison avec un autre logiciel majeur, le système d'information métier (SIM). La reprise d'une grande majorité des données dans le nouveau système informatique devrait être automatique (Agresso/SIBC).

Le SIM est un produit spécifique à l'agence qui a pour objectif "d'améliorer les performances de chacune des étapes de décision, depuis le dépôt des projets, leur évaluation et sélection jusqu'à leur suivi et bilan"[2]. Un premier module a été mis en œuvre en 2010, le dernier module (suivi/bilan) était encore, en janvier 2012, en phase de test avec un démarrage imminent. À la suite de difficultés techniques, la date de bascule a été reportée au mois d'avril 2012. Ceci a conduit l'agence à reprendre le système Agresso pour le premier trimestre 2012 avec une clôture partielle prévue fin mars. Ainsi, les paiements ont pu être assurés sur les dépenses de fonctionnement et d'intervention. Le SIM doit être opérationnel en même temps que le SIBC qui ne peut démarrer sans lui pour la gestion des projets. En revanche, le SIBC peut être utilisé indépendamment du SIM pour la gestion du programme investissements d'avenir.

Compte tenu de l'importance de ces applications informatiques, il est indispensable, comme l'a d'ailleurs prévu l'ANR, que toutes ces fonctionnalités soient assurées.

Le service informatique de l'ANR suit la mise en œuvre et l'utilisation de ces applicatifs sous-traités à des prestataires extérieurs. Ces choix d'évolution des fonctionnalités des systèmes informatiques sont compréhensibles mais ils peuvent engendrer des difficultés (coût, délais, dépendance, etc.). Aussi, sans remettre en cause le parti pris d'externaliser, l'agence pourrait veiller à se doter de quelques personnes ressources pour faciliter et sécuriser sa gestion au quotidien et souscrire des contrats de maintenance avec les sociétés qui mettent en service les logiciels.

Enfin, on peut espérer que les nouveaux applicatifs permettront une meilleure facilité d'exploitation des données et d'obtention d'indicateurs, notamment à destination de la communauté scientifique qui attend une information plus fournie en matière de sélection des projets et d'impacts des actions de l'agence.

---

1 Pour 2012, il est prévu à 204 ETP (hors PIA), source : mission interministérielle – projets annuels de performances – annexe au projet de loi de finances pour 2012, programme 172, p.295.

2 Source : rapport annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.367.

## III – La situation financière et comptable : des éléments de satisfaction et des incertitudes à lever

L'ANR dispose des moyens humains adaptés pour sa gestion financière et comptable. Le contrôle de gestion, déjà mis en place pour le suivi interne et pour les porteurs de projets, notamment pour la bonne affectation du préciput[1], va être prochainement renforcé par l'arrivée de trois agents. Cela est nécessaire car le nombre d'audits de contrôle sur place et sur pièces est aujourd'hui trop limité (de l'ordre d'une trentaine par an).

La mise en œuvre des nouveaux applicatifs devrait donner à l'ANR les moyens d'une gestion efficace, notamment pour suivre au plus près ses engagements pluriannuels et sa trésorerie, un point de faiblesse souligné par le rapport de la Cour des comptes[2].

En effet, ce rapport signale qu'une "abondance de crédits de paiement alimente une trésorerie considérable"[3]. Cependant, c'est une trésorerie que l'agence ne peut mobiliser car elle n'est pas autorisée à placer les fonds disponibles. Par ailleurs, le rapport d'autoévaluation produit par l'ANR souligne que "sur l'ensemble de la période 2005-2011, un montant de plus de 1 Md€ d'engagements n'est pas couvert par les subventions d'État"[4]. Dans la perspective de la certification des comptes prévue pour 2014, il parait vraisemblable que les commissaires aux comptes demanderont que ces engagements soient couverts par l'inscription au bilan comptable d'un engagement de l'État (produits à recevoir).

Cette situation appelle la mise en place d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec l'État. Son absence est d'autant plus regrettable que les dotations de l'ANR, hors programme investissements d'avenir, après une apogée en 2008[5], sont en baisse constante depuis. En outre, l'ANR s'est vue confier au titre du PIA une somme de l'ordre de 19 Md€. Il est donc essentiel de placer l'action de l'ANR dans un cadre pluriannuel.

Le remplacement de l'application informatique Agresso par le SIBC devrait au demeurant permettre un bon suivi des engagements et ainsi améliorer le contrôle budgétaire et financier.

## IV – Les ressources humaines : une politique à construire

L'internalisation des tâches administratives assurées par les unités supports et les extensions de compétences (PIA) ont nécessité un accroissement rapide des effectifs de l'ANR : près de 100 entrées par an en 2010 et en 2011 mais aussi des départs nombreux, de l'ordre de 32 sorties en 2010 et 53 en 2011. La direction des ressources humaines (DRH) bénéficie, comme les autres services de l'ANR, de personnels de qualité. Elle a mis en place une démarche active de formation du personnel rendue, il est vrai nécessaire, par la spécificité de l'agence, la multiplication de ses activités et le fort taux de renouvellement de ses employés.

Le personnel de l'ANR peut être classé en trois catégories :

- le personnel scientifique, des enseignants-chercheurs et chercheurs (fonctionnaires) qui collaborent à temps partiel et conservent une activité de recherche dans leur laboratoire, la direction de l'ANR souhaitant que ces EC maintiennent un lien avec leur communauté scientifique. Leurs contrats sont à durée limitée pour permettre un renouvellement régulier ;
- les chargés de mission scientifique, pour la plupart de jeunes docteurs, qui assurent un ensemble de tâches[6] dont la gestion d'un portefeuille de projets conséquent (entre 100 et 150), et échangent, de ce fait, avec les porteurs de projet. Ils sont, dans la majorité des cas, employés sur des contrats à durée déterminée. On peut ainsi s'interroger sur leur possibilité de bien suivre les projets au vu, d'une part, du nombre de dossiers que chacun traite et, d'autre part, de leur *turn over* ;

---

[1] Le préciput est le budget affecté par l'ANR à l'organisme qui héberge le projet pour compenser les coûts d'infrastructure.
[2] Source : rapport annuel de la Cour des comptes, février 2011, P.353.
[3] Source : rapport annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.353.
[4] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.35.
[5] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.34.
[6] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.38.

- le personnel chargé des tâches d'administration et de gestion qui représente environ 40 % des effectifs de l'agence et se répartit en 40 % de fonctionnaires détachés, 40 % de CDD et 20 % de CDI. L'ANR, malgré son statut d'établissement public, a du mal à recruter des fonctionnaires en détachement même si une revalorisation financière de leur rémunération leur est proposée (5 % la première année, 10 % la seconde et 15 % au-delà). Il est vrai que la structure, au vu de sa taille réduite, offre peu de perspectives de carrière pour cette catégorie de personnel.

La très forte rotation des agents[1] doit être bien analysée car elle pourrait aussi occasionner des pertes de compétences, des risques éventuels pour les suivis de dossiers, voire des problèmes de confidentialité ou des conflits d'intérêt.

La diversité des statuts et la précarité de certains emplois pour des fonctions similaires (fonctionnaires et CDI d'une part, CDD d'autre part) entraînent des contraintes de gestion fortes et un climat social parfois délicat. Selon la Cour des comptes : "il ne serait pas souhaitable que l'ANR recoure à des recrutements à durée déterminée lorsque les missions à assumer sont pérennes"[2]. Il importe donc que l'ANR mette en place une politique de gestion prévisionnelle de ses emplois et compétences (GPEC) en définissant les emplois et profils adaptés à ses missions et en s'attachant à la bonne répartition entre personnels permanents (fonctionnaires et CDI) et personnels temporaires (CDD)[3].

L'attractivité de l'agence pourrait être améliorée, d'une part en offrant des perspectives de CDI et, d'autre part, grâce à une communication appropriée et ciblée, notamment en direction du personnel de l'administration scolaire et universitaire.

La quasi absence de politique sociale, malgré des avancées récentes *via* la mise en place de comités (commission consultative paritaire - CCP, comité technique d'établissement - CTE), constitue également un handicap pour le bon fonctionnement de l'agence. Il n'y a ni comité hygiène et sécurité (CHS), ni médecine du travail, ni mutuelle de groupe, ni de structure offrant des activités sociales et culturelles (par exemple *via* une convention avec une entité externe), ni de bilan social, ni de grille de rémunération relevant d'une convention collective pour les CDD et CDI, etc.

Par ailleurs, le traitement du versement des allocations d'aide au retour à l'emploi est inégal du fait de l'absence de convention avec un organisme gestionnaire. Il en est de même pour la mise en œuvre des dispositions de la loi Sauvadet[4] visant à lutter contre la précarité dans la fonction publique.

De fait, les mesures d'accompagnement du personnel se limitent à un début de prise en compte de l'avenir des CMS par la mise en place d'un master "management de la technologie et de l'innovation" avec l'université de Paris-Dauphine. Quatre anciens chargés de mission scientifiques de l'ANR ont déjà été engagés comme chargés de projet dans des universités justifiant ainsi la création du master qui est déjà suivi par une vingtaine de CMS. Cette mesure d'accompagnement des CMS constitue une avancée, mais il conviendra de suivre cette expérience en termes de débouchés professionnels[5].

Enfin, il serait souhaitable de prendre également en compte la situation des très nombreux personnels en CDD embauchés par les établissements dans le cadre des projets financés par l'ANR : cette question, qui relève des impacts de l'ANR, est abordée dans le dernier chapitre.

---

[1] 100 entrées par an en 2010 et 2011 / 32 départs en 2010, 54 en 2011, surtout des CDD dont 20 démissions - en majorité des CMS partis en CDD dans le public ou le privé pour la gestion de la recherche - 10 non renouvelés à échéance (non satisfaction), 10 en fin de période d'essai.

[2] Source : rapport annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.348.

[3] L'effectif comprend 58 % de personnes sous contrat à durée déterminée. Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.38.

[4] Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

[5] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.39.

## V – Une capacité d'autoévaluation à améliorer

Le travail d'autoévaluation demandé par l'AERES est l'occasion pour l'établissement de réaliser un rapport mis à disposition du comité d'experts et a pour but, en y associant le personnel, de faire le point sur sa stratégie, son fonctionnement et les améliorations possibles.

Le rapport d'autoévaluation 2005-2010 établi par l'ANR décrit ainsi les objectifs de la structure, son fonctionnement général, ses réalisations, et fait état d'un *benchmark* avec les agences internationales. Si ce rapport a été très utile au comité d'experts, sa seule lecture n'a pas permis de disposer d'informations claires sur les comités mis en place, leurs missions et leurs modes de fonctionnement ainsi que sur les procédures d'évaluation. L'ANR donne dans ce rapport une vision optimiste de son fonctionnement, souvent justifiée, mais sans évaluer sa performance avec suffisamment d'objectivité. Il aurait aussi été intéressant de connaître la méthodologie d'élaboration du rapport (qui a participé à la préparation ? Y-a-t-il eu sous-traitance pour la rédaction finale ? Quels ont été les indicateurs associés ? Quelles ont été la diffusion du rapport et l'ampleur de la discussion interne ?, etc.). L'élaboration d'un *benchmark* avec les agences étrangères est intéressante mais celui-ci contient des informations difficilement comparables entre elles étant donné la diversité des situations, ce qui amoindrit la pertinence des conclusions relatives aux frais de fonctionnement.

# La recherche finalisée et les dispositifs de soutien à la valorisation et aux transferts technologiques

## I – Un positionnement à définir dans le dispositif français d'aide à l'innovation

"Financer et promouvoir l'innovation et le transfert technologiques et le partenariat entre le secteur public et le secteur privé"[1] fait partie des missions de l'ANR et concerne tous les programmes, y compris non thématiques, en particulier ceux dédiés au soutien à la valorisation et aux transferts technologiques. Les activités de l'ANR débordent donc du strict cadre de la sélection et du financement des projets de recherche blancs ou thématiques. Cette large attribution de compétences, une situation particulière dans le paysage des grandes agences de financement de la recherche, offre à l'ANR la possibilité de couvrir tous les maillons de la chaîne d'innovation et d'exploiter la synergie qui pourrait exister entre eux. Toutefois, cet atout ne pourra être pleinement valorisé que si l'ANR possède une stratégie claire, partagée par son ministère de tutelle, sur l'articulation de ses différentes compétences et sous réserve de disposer des moyens permettant de les mettre en œuvre. Dans le cas contraire, l'ANR serait vite confrontée au risque de dispersion de ses efforts. Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens devra prendre en compte cette nécessité.

Dans le paysage français, l'ANR n'est pas la seule institution chargée d'une mission de soutien à l'innovation. En effet, au fil des années, la France s'est dotée de plusieurs outils institutionnels tels que l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT ; 1953), l'Agence nationale de valorisation de la recherche (Anvar ; 1967), le Crédit impôt recherche (CIR ; 1983), la loi sur l'innovation et la recherche (1999), Oséo (2005), les pôles de compétitivité (2005) et le réseau national de l'innovation, Retis (2006). Tous ces dispositifs et institutions ont eu pour but de favoriser la valorisation des résultats de la recherche, d'accélérer les transferts technologiques, de renforcer le partenariat public-privé et la capacité d'innovation et d'apporter un soutien aux chercheurs porteurs de projets innovants. La question se pose donc du positionnement et de la valeur ajoutée de l'ANR dans cet ensemble de dispositifs et institutions.

La création des sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT) dans le cadre du PIA ajoute encore de la complexité au système. En effet, elles ont pour mission "d'améliorer significativement les résultats de la recherche publique, que ce soit sous forme de licences, de partenariats industriels, de création d'entreprises ou en facilitant la mobilité des chercheurs"[2]. Il est indispensable que l'ANR et les SATT définissent clairement leurs positionnements respectifs dans le dispositif d'aide à l'innovation[3], en lien avec le MESR.

## II – De multiples initiatives pour développer la valorisation et les transferts technologiques, à conforter et à prolonger

L'ANR a mis en œuvre plusieurs dispositifs pour le soutien à la valorisation et aux transferts technologiques : les programmes Émergence, Chaires industrielles et Carnot ainsi que l'abondement des projets labellisés par des pôles de compétitivité.

Le programme Émergence, issu d'une réflexion conjointe du MESR et des structures de valorisation des opérateurs de recherche, a été introduit en 2006 pour fournir un accompagnement significatif aux projets à fort potentiel de valorisation dans le domaine des biotechnologies. Il a été étendu à l'ensemble des champs de recherche en 2010. Ce programme diffère des autres par la durée plus courte des projets (18 à 24 mois) et l'accent mis sur le "fort potentiel de valorisation" ou "l'intérêt sociétal majeur" dans la procédure de sélection. Les comités d'évaluation (les industriels y sont plus nombreux) et de pilotage sont spécifiques mais les procédures de programmation et de sélection restent identiques.

---

[1] Source : décret n 2006-963 du 1er août 2006, art 2.

[2] Source : appel à projets de l'ANR "sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT)".

[3] *Cf.* chapitre : l'ANR acteur récent de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, III.

L'étude d'impact de ce programme est en cours. Toutefois, durant la période 2005-2007, le nombre de brevets déposés, de cessions de licence, d'entreprises créées, de projets ayant réussi à obtenir d'autres sources de financement au terme du programme Émergence, montre déjà qu'il contribue à établir la "preuve de concept académique" qui rend des projets à fort potentiel de valorisation plus visibles du secteur privé. Par ailleurs, cette action témoigne d'un certain succès par la participation de chercheurs d'origines géographique ou institutionnelle diverses.

Le programme Émergence ajoute donc un élément de qualité à l'offre de l'ANR. Toutefois, l'interaction de ce programme avec d'autres dont l'objet est moins finalisé (blancs ou thématiques) reste inexistante. L'ANR devrait y remédier. En outre, le programme, qui ne s'adresse qu'aux équipes académiques, exclut les PME innovantes. L'expérience aux États-Unis du programme *Small Business Innovation Research* (SBIR), qui soutient les projets des petites entreprises ayant un fort potentiel d'innovation en apportant un financement pour l'évaluation de la valeur technique, de la faisabilité et du potentiel de commercialisation, mérite d'être examinée de près.

Le programme Chaires industrielles, inspiré du modèle canadien "programme de professeurs-chercheurs industriels"[1] et qui inclut un volet partenarial sur la formation, s'est ajouté en 2011 aux dispositifs de soutien existants de l'ANR. Le premier appel à projets s'est soldé par la sélection de six chaires, dont deux occupées par des professeurs étrangers, qui seront financées pendant quatre ans conjointement par l'ANR et le partenaire industriel. Ce programme complète le programme conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) qui a fait ses preuves depuis près de 30 ans et offre un cadre permettant aux chercheurs et étudiants d'avoir une expérience de recherche industrielle et d'acquérir la culture d'entreprise tout en restant au sein des structures académiques. Il facilite également le partenariat entre laboratoires publics et entreprises. Cependant, les appels à projets concernant ces chaires manquent très nettement d'informations tant sur le nombre de chaires possibles que sur les modalités de sélection, de suivi et d'évaluation du dispositif. L'ANR pourrait améliorer sa communication si elle souhaitait recruter de bons éléments dans la transparence. Ce programme est trop récent pour en apprécier les impacts.

Le dispositif Carnot a été initié par le MESR. Après le premier lancement d'appel à candidature (fin 2005), l'ANR en a assuré la gestion (dès 2006) et en a fait un élément majeur de son action en faveur de la valorisation et du transfert technologique. Les instituts Carnot, fondés par un acte de labellisation des structures de recherche existantes ayant des expériences et des potentiels reconnus de partenariat avec les entreprises, ont vocation à améliorer la visibilité de ces structures et à renforcer leurs partenariats, en particulier avec des PME. L'attribution par le ministère du label Carnot d'une durée de quatre ans sur proposition de l'ANR s'accompagne d'un abondement financier de l'État au prorata du volume et de l'accroissement financiers des contrats conclus avec les entreprises. Ces abondements, du fait de leur flexibilité d'utilisation, permettent aux instituts bénéficiaires de mieux s'équiper, de financer des projets à risque ayant un fort potentiel de valorisation, des post-docs ou la formation des chercheurs à l'entreprenariat. On note, toutefois, que la perception du pouvoir incitatif de ce programme va s'affaiblissant en raison notamment du plafonnement de l'enveloppe financière. Il est souhaitable que les règles du jeu soient clairement partagées entre les acteurs, d'autant que le dispositif Carnot a été renforcé dans le cadre des investissements d'avenir[2]. Le bilan des premières années[3] est très positif par le renforcement des collaborations intra institutionnelles, interinstitutionnelles et interdisciplinaires. Il assure une visibilité des ressources existantes au sein des institutions et une meilleure réactivité vis-à-vis des entreprises. L'accompagnement réalisé par l'ANR, qui tient compte de la spécificité de chacun, est apprécié par les instituts.

Dans le cadre du PIA, le rôle de l'ANR consiste à appuyer le comité Carnot chargé de procéder à la sélection des candidatures et à gérer le programme dans son exécution, y compris pour l'étude d'impact. Malgré l'extension du dispositif Carnot, l'ANR devra s'attacher à maintenir la qualité de service acquise au fil des années.

Les interactions avec les pôles de compétitivité sont multiples, allant de la présence de représentants de pôles dans les CSS et comités de pilotage des programmes thématiques à la labellisation des projets soumis à l'ANR par des pôles et l'attribution d'un "bonus pôle" aux projets sélectionnés. Les projets ANR sont perçus comme une valeur ajoutée à l'écosystème d'innovation régionale que constitue le pôle, en permettant d'exploiter des travaux de recherche amont qui mobilisent des expertises scientifiques et technologiques des laboratoires publics. Des projets en partenariat plus en aval dans la chaîne d'innovation peuvent prolonger ces actions. Toutefois, la coordination entre les pôles et l'ANR est difficile en raison de leurs différences de calendrier : les appels à projets de l'ANR sont annuels tandis que les pôles sont amenés à prendre des décisions en temps réel pour tenir compte des besoins des entreprises. L'ANR pourrait réfléchir à l'opportunité de mettre en place des procédures dérogatoires dans certains cas.

---

[1] Source: programme du *Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada*.

[2] *Cf*, appel à projets de l'ANR "valorisation - instituts Carnot", action spécifique PME.

[3] *Cf*, étude d'impact du dispositif Carnot, ANR, avril 2011.

Tout comme l'ANR, les pôles de compétitivité sont opérationnels depuis 2005. Ils ont acquis des expériences sur le terrain et tissé des liens privilégiés avec les interlocuteurs locaux. De son côté, l'ANR a réussi à s'imposer en tant que structure de financement sur projets au niveau national et dispose d'une bonne connaissance des acteurs nationaux et internationaux de la recherche. En s'appuyant sur leurs expériences et leurs réseaux, l'ANR et les pôles de compétitivité auraient intérêt à réfléchir ensemble à la façon de favoriser les relations entre les entreprises et les chercheurs. Néanmoins, les effets de synergie entre les différentes institutions ne pourront apparaître pleinement que si des structures formelles d'échange d'informations les accompagnent.

## III – Un département partenariats et compétitivité insuffisamment intégré pour jouer pleinement son rôle

Les dispositifs précédemment cités d'aide à la valorisation et aux transferts technologiques sont mis en œuvre par le département partenariats et compétitivité qui fonctionne de manière transversale avec tous les autres départements.

Toutefois, malgré cette transversalité affichée, le département n'est pas associé explicitement aux processus de programmation, sélection et suivi/bilan des programmes thématiques et non thématiques. L'échange d'informations avec les départements scientifiques reste donc limité, réduisant ainsi sa capacité de détection de projets à fort potentiel de valorisation. Le département fonctionne comme un portail d'entrée pour les entreprises et comme un interlocuteur pour les pôles de compétitivité et les instituts Carnot. Bien que le taux de recherche partenariale dans les programmes thématiques tende à progresser, le nombre total de projets en partenariat a diminué, passant de 399 en 2006 à 269 en 2010, période de la montée en puissance du programme Blanc.

Presque tous les appels à projets étant ouverts aux entreprises[1], il devient impératif que le département soit associé systématiquement à l'ensemble du dispositif. L'enjeu est, pour l'ANR, le renforcement de sa capacité de détection et d'intermédiation avec le secteur industriel. De plus, l'ANR devrait, en mobilisant le département partenariats et compétitivité, développer sa communication auprès des entreprises et être davantage à leur écoute, notamment *via* les pôles de compétitivité, afin d'augmenter sa capacité de coordination pour exercer pleinement sa mission de promotion du partenariat entre le secteur public et le secteur privé.

[1] La seule exception, parmi les appels à projets ouverts à plusieurs équipes, est le programme Émergence.

# L'ANR acteur récent de l'enseignement supérieur et de la recherche en France

## I – Un nécessaire contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec l'État

Il a été relevé précédemment que l'ANR a inventé un mode de fonctionnement original. En effet, si les pays comparables à la France disposent d'agences de financement de la recherche sur projets fondées sur l'évaluation par les pairs, celles-ci sont le plus souvent spécialisées par domaines ou par nature des recherches[1]. Dans la plupart de ces agences, la priorité est donnée à l'innovation en favorisant les "ruptures" scientifiques par le financement de projets non rattachés à une thématique prédéfinie. Une des spécificités de l'ANR est qu'elle couvre un spectre allant de la recherche fondamentale à la recherche finalisée opérée par les secteurs public et privé et qu'elle se doit de les faire coopérer.

Prenant en compte dès 2008 les priorités de la SNRI dans sa programmation, l'ANR a mis en place des programmes variés dans le cadre des orientations définies par l'État. Cette politique a pu satisfaire nombre d'entreprises, mais en 2009 la proportion de programmes non thématiques a été portée à 50 %, ce qu'elles peuvent considérer comme un recul. Le taux de recherche partenariale augmente dans tous les programmes thématiques, indice du rapprochement des secteurs public et privé, mais reste faible au sein des programmes non thématiques. Ces résultats témoignent de la difficulté d'associer laboratoires publics et entreprises dans des recherches à fort risque et moins ciblées, et de la nécessité de développer l'information auprès du secteur privé.

Si le statut d'établissement public confère à cette agence une autonomie de gestion, elle n'en n'est pas moins liée à l'État. L'ANR élabore sa programmation qu'elle soumet au MESR, et dépend de lui pour son financement. Il est toutefois regrettable que la diminution constante depuis 2009 des crédits dont elle dispose, ainsi que la part qu'ils représentent dans le budget de l'État consacré à la recherche, ait conduit, par exemple, à reporter en 2012 le financement d'appels à projets effectués en 2011. Ceci peut entamer la crédibilité qu'elle avait su gagner.

L'ANR doit demander au MESR de reconnaître la place qu'elle a prise, son mode global de fonctionnement, et, par le biais d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens, de définir clairement son degré d'autonomie, ses compétences, son périmètre d'intervention, les moyens dont elle dispose, et d'approuver sa stratégie.

## II – Une agence de financement de la recherche qui s'impose malgré des difficultés

Afin d'installer d'emblée sa crédibilité, l'ANR a bénéficié dès 2006 de 695 M€ de fonds spécifiques incluant les fonds déjà existants (FRT, FNS, FCE). La mise en place rapide d'une structure légère a permis de réaliser les premières évaluations, et des financements initiaux significatifs, attribués dans des délais brefs, ont su attirer les chercheurs vers l'ANR.

La loi de programme pour la recherche adoptée en 2006 fixe l'objectif de favoriser le décloisonnement et la coopération entre les acteurs de la recherche. La mise en place de l'ANR comme agence de financement sur projets n'a pas été ressentie de la même manière par tous les acteurs publics de la recherche en raison de leurs pratiques antérieures. Par exemple, certains organismes de recherche usaient déjà couramment de ce type de financement, et les actions thématiques programmées (ATP), dotées d'un budget moins important que celui de l'ANR, étaient essentiellement coordonnées par le MESR.

En cinq ans, et même si des différends subsistent, l'ANR, les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur ont appris à travailler ensemble, notamment grâce aux Alliances pour la coordination des actions au sein d'un même champ de recherche en France. Avoir réussi à prendre sa place en quelques années dans le paysage national peut être considéré, pour une nouvelle structure, comme une réussite.

---

[1] Sept agences au Royaume-Uni couvrent l'ensemble des disciplines scientifiques, une agence généraliste et deux spécialisées au Japon, une agence généraliste et plusieurs spécialisées aux Etats-Unis, une agence pour la recherche universitaire et quatre autres organismes en Allemagne.

L'ANR privilégie les demandes directes de financement par les chercheurs, sans que l'avis des responsables d'établissements soit sollicité. De ce fait, les établissements gestionnaires des subventions de l'ANR ont pu découvrir les projets de recherche une fois ceux-ci sélectionnés et considérer être mis devant le fait accompli. Cette situation a pu contribuer à générer des conflits au sein des établissements.

L'ANR devra en tenir compte et inclure les responsables d'établissements dans le circuit de réponse aux appels à projets. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'autonomie des établissements allant croissant, ceux-ci doivent définir leur politique de recherche, dans leur contrat pluriannuel avec le MESR, ce qui passe par la prise en compte de la totalité des actions de recherche menées en leur sein avec les moyens afférents.

Les sujets de tension avec l'ANR mêlent à la fois des questions qui sont de la responsabilité de l'ANR et d'autres qui relèvent des politiques publiques. Ainsi, le préciput reste-t-il une source de difficulté entre l'agence et les opérateurs de recherche, notamment en ce qui concerne son taux jugé trop faible pour la prise en charge des coûts indirects, ou son absence dans le financement du programme investissements d'avenir. Toutefois, cette question dépend majoritairement de la tutelle[1]. De même, des organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur reprochent le conservatisme et l'absence de risque des projets retenus (tout en reconnaissant leur qualité). Certains, comme les pôles de compétitivité, mettent en cause la forte proportion de programmes non thématiques. Si l'évaluation et la sélection des projets dépendent de l'ANR, la proportion de programmes non thématiques (50 %) relève d'une décision du MESR. Elle a pour but de garantir que tous les acteurs de la recherche en France puissent être financés et que la recherche aux frontières des spécialités, porteuse des idées de changement, puisse être réalisée.

En France, comme ailleurs, il y a souvent un conflit entre les projets audacieux et présentant un risque et ceux qui sont bâtis sur des bases solides. De fait, les processus de sélection des projets ont tendance à engendrer le conservatisme. Pour cette raison, la décision de l'ANR de créer un programme spécifique dont l'innovation et la nouveauté sont les premiers objectifs est la bienvenue et doit être encouragée.

## III – La gestion du PIA : une opération lourde dont l'ANR doit mesurer les conséquences

En 2010, la mise en place d'un emprunt national est confiée à un commissariat général à l'investissement (CGI) placé auprès du premier ministre. Le programme investissements d'avenir qui en découle comprend un volet recherche très important. Sur les 35 Md€ du programme, 21,9 Md€ sont consacrés à la recherche et à l'enseignement supérieur dont 18,9 Md€ pour l'ANR, choisie comme principal opérateur. Par cette décision, le MESR reconnait la qualité de l'organisation et de l'expertise de dossiers scientifiques démontrée par l'ANR. Ce volet recherche comprend trois types d'appels à projets : centres d'excellence, santé biotechnologies, valorisation.

L'ANR a été chargée d'organiser l'évaluation des projets par des jurys internationaux ne comportant que peu de scientifiques exerçant en France, de contractualiser avec les établissements porteurs des projets sélectionnés et de s'assurer du respect des conditions de financement. Dans la plupart des cas, deux appels à projets ont eu lieu, représentant une tâche très importante à réaliser en un temps limité. Ce programme a un point commun avec ceux de l'ANR, puisqu'il s'agit d'évaluer les réponses à des appels à projets, mais il s'en éloigne fortement par le budget, le type de financement (dotation en capital) et le nombre d'appels à projets. En revanche, l'ANR n'a pas pris part à la programmation et n'a pas participé à l'élaboration de la stratégie. Pour répondre à la demande de sa tutelle, l'ANR a su créer rapidement une cellule dédiée pour laquelle elle a reçu une dotation de fonctionnement spécifique et recruté une trentaine de personnes. L'ensemble des évaluations et des classements par les jurys a été réalisé dans les temps impartis. La décision finale du premier ministre n'a pas remis en cause ces classements. Néanmoins, des retards allant jusqu'à une année persistent dans la contractualisation avec les établissements lauréats de la première vague d'appels à projets. Le CGI, l'ANR et les établissements s'en rejettent la responsabilité alors que ce retard apparaît comme le résultat de causes multiples parmi lesquelles un défaut de définition des circuits de communication et de transmission des informations. Il serait aussi souhaitable que l'ANR veille à mobiliser les ressources ayant démontré leurs compétences dans la gestion des projets classiques.

---

[1] *Cf*, chapitre : Impacts globaux, IV.




La mise en œuvre de cette opération a montré le professionnalisme de l'ANR dans le domaine de l'évaluation et sa capacité à réagir. Cependant, ce programme a été aussi révélateur de quelques dysfonctionnements, notamment liés au déficit de communication interne entre services de l'agence. Si la capacité de réponse aux demandes du MESR peut être considérée comme une force de l'ANR, il faut aussi que l'agence s'assure qu'elle dispose des ressources lui permettant d'accepter des missions supplémentaires. En l'espèce, et bien que l'ANR ait bénéficié d'un apport de contractuels, l'ensemble du personnel de l'ANR a quand même subi le contrecoup de l'opération investissements d'avenir. Mobiliser toute une structure, au demeurant à effectif limité tant dans le domaine scientifique qu'administratif, peut en effet perturber les actions qui constituent son cœur de métier et nuire à sa crédibilité.

De plus, l'ANR aura à gérer le changement de mission après la première vague d'attribution : passage à une phase de suivi du PIA. Que deviendront les emplois mis à disposition et les personnels recrutés ? Afin de conserver son image et sa crédibilité, l'ANR devrait veiller à ne pas disperser ses forces et, avec sa tutelle, à bien définir son champ d'intervention en particulier lors de la négociation de son contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

Le développement de la valorisation de la recherche est un des volets du programme investissements d'avenir avec notamment la création des sociétés d'accélération du transfert de technologie. Celles-ci peuvent, suivant les missions qu'elles se sont définies et par leur soutien aux études de pré-développement, entrer en compétition avec le programme Émergence de l'ANR. Des négociations entre l'ANR, agence nationale, et les SATT, à vocation régionale, seront nécessaires pour définir, suivant les cas, les complémentarités, éviter des redondances et préciser un mode d'emploi pour les équipes de recherche. Si ces conditions étaient remplies, les SATT pourraient devenir un outil permettant de garantir à l'ANR que des projets innovants et finalisés soient ultérieurement soutenus.

## IV – Une agence appréciée de ses homologues au niveau international mais dont l'activité au sein des instances européennes reste à affirmer

Afin d'encourager les collaborations internationales entre chercheurs, l'ANR a, dès sa création, tissé des liens avec des agences de financement étrangères en se focalisant durant les deux premières années sur l'Europe. Ceci se traduit par la prééminence actuelle des coopérations avec les agences européennes – la Chine et le Canada étant néanmoins très présents parmi un nombre important de partenaires. Bien que nouvellement créée, l'ANR a su instaurer un climat de confiance avec les agences ou financeurs étrangers dont les structures et les missions peuvent être différentes (*cf. supra* I).

L'action de l'ANR dans ce cadre se décline selon deux schémas : le lancement d'appels à projets conjoints et évalués de concert (notamment les ERA-NET) avec les agences partenaires, l'ouverture de programmes nationaux à des projets binationaux, évalués et financés séparément par chacun des partenaires. Cette activité s'est traduite par le développement spectaculaire en cinq ans des projets binationaux soumis (+290 %)[1] ou financés (+208 %), au prix de négociations avec les partenaires étrangers pour s'assurer du financement, par leur pays d'origine, des chercheurs intervenant dans les projets retenus. Le dispositif, apparemment souple, comporte encore des lourdeurs liées notamment aux accords préalables à mettre en œuvre et aux évaluations distinctes réalisées par deux agences. Pour mettre en œuvre une réelle politique internationale en simplifiant les processus, l'ANR devra, autant que possible, négocier des partenariats avec ses homologues étrangers, qui prévoient de déléguer l'évaluation des projets à l'un d'eux.

L'ANR entend devenir un acteur majeur de la construction de l'espace européen de la recherche et, à ce titre, participe aux ateliers scientifiques de mise en cohérence de programmes au sein de *l'European Research Council* (ERC). Cependant le pilotage de la participation française (notamment "Horizon 2020") revient au MESR, ce qui induit un manque de visibilité de l'ANR au niveau européen, à la différence des agences des autres pays de l'Union européenne. Ceci est accentué par le fait qu'elle n'a aucun représentant permanent à Bruxelles.

Par ailleurs, même si les chercheurs peuvent présenter un dossier à la Commission européenne et à l'ANR simultanément, l'agence ne les autorise pas à être lauréats la même année aux deux appels à projets. Ils peuvent donc être amenés à renoncer au financement de l'ANR s'ils ont eu un succès dans le cadre du programme cadre de recherche et développement technologique (PCRDT) et notamment de l'ERC, ce qui a pour conséquence d'abonder les projets classés sur des listes supplémentaires de l'ANR. Bien que l'agence souhaite inciter les jeunes chercheurs à postuler à l'ERC et que le taux de réussite des équipes françaises à l'ERC soit bon, certaines équipes supposées compétitives pour des programmes européens ne tentent pas leurs chances lorsqu'elles estiment que leurs probabilités de succès à l'ANR sont meilleures. Une réflexion sur des mécanismes incitant à postuler à des financements européens serait utile.

---

[1] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.71.

Forte de l'expérience qu'elle a acquise depuis sa création, l'agence doit, en coordination avec son ministère de tutelle, s'impliquer à un niveau plus stratégique dans l'élaboration des nouvelles organisations de la recherche et dans la construction de l'espace européen.

## V – Une agence majoritairement reconnue par les communautés scientifiques qui souhaitent néanmoins une simplification des procédures

Bien qu'ayant fait débat à sa création, le financement de la recherche sur projets par l'ANR s'est imposé progressivement en France et est apprécié notamment pour son montant, sa durée supérieure à un an, même si cette durée est discutée dans certains secteurs, et la mise en place d'actions non prises en compte jusqu'alors comme les programmes jeunes chercheuses et chercheurs, chaires d'excellence, retour post-doctorants, etc. Cependant, à côté de ces points jugés très positifs, il est souvent reproché la lourdeur de la partie administrative des dossiers et le manque d'information des porteurs lorsque leurs projets sont refusés[1]. Sur ce dernier point, l'ANR justifie la non diffusion des rapports externes par le fait que l'évaluation des projets n'a lieu qu'après discussion au sein du comité d'évaluation. Elle devrait néanmoins donner satisfaction aux chercheurs.

Le volet administratif des dossiers, quant à lui, pourrait être allégé en reportant son traitement à l'étape, qui suit la sélection, pendant laquelle l'ANR négocie le contrat avec les établissements de recherche ou les entreprises. Ceci permettrait de réduire la charge de travail des demandeurs et des experts lorsque les renseignements administratifs ne sont pas indispensables.

[1] *Cf*. chapitre : Le fonctionnement de l'ANR: les processus de programmation, sélection, suivi et bilan, VI.

# Impacts globaux

La mutation du paysage de la recherche publique française est marquée par le renforcement du rôle des établissements d'enseignement supérieur, la mise en place de deux nouvelles agences, l'AERES et l'ANR, ainsi que de nouvelles structures disciplinaires (Alliances) et territoriales (pôles de compétitivité). L'impact de l'ANR est à comprendre dans ce contexte de changements globaux.

Plusieurs conséquences, découlant de la création de cette agence, sont avancées par différents acteurs de la recherche. Généralisation de la recherche sur projet, d'une méthodologie et d'un vocabulaire, nouvelle dynamique chez les jeunes chercheurs et les jeunes équipes, création de communautés pluridisciplinaires autour de certaines thématiques, possibilité de financer des projets de grande ampleur avec des moyens importants, augmentation du partenariat public-privé, développement de synergies, homogénéisation vers le haut des critères de qualité entre organismes, sont mis au crédit de l'ANR. Ces mérites l'emportent sur les défauts : la culture du projet peut nuire à la continuité de la recherche, la sélectivité qui se traduit par un taux de succès assez bas peut décourager les candidats potentiels, la multiplication des contrats à durée déterminée peut entraîner une précarisation des milieux de recherche. Ces arguments sont sans doute fondés, mais faute de mesures précises, il est malaisé d'identifier le rôle exact joué par l'ANR dans ces évolutions, car celles-ci résultent également de la transformation d'ensemble du système français de recherche et des directives et procédures européennes (PCRDT, ERC).

## I – Une conscience forte du rôle de l'ANR en attente d'objectivation des données, et des mesures d'impact à relier aux choix stratégiques

L'ANR, à travers sa direction et l'ensemble de son personnel, exprime une conscience forte du rôle qu'elle est appelée à jouer dans l'émergence d'un nouveau paysage de la recherche en France. Cette conscience, qui soude et motive ses membres, apparaît comme un point fort de l'agence. Elle contraste cependant avec la faiblesse de l'objectivation des données soutenant les indicateurs et les mesures d'impact. L'ANR le reconnaît explicitement[1]. Deux raisons concourent à cet état de fait :

- la création récente de l'agence, d'abord, ne permet pas de disposer d'un recul suffisant par rapport à la clôture des premiers projets financés en 2005. Cela ne peut toutefois pas occulter l'urgence du besoin ;
- le chantier interne des mesures d'impacts de l'ANR, ensuite, n'a pas encore livré de résultats probants, bien que lancé depuis cinq ans avec une traduction opérationnelle prévue en 2012. L'exercice est certes difficile, car il suppose une modélisation permettant de comparer une situation réelle à une situation non-réelle qui serait celle d'aujourd'hui sans l'ANR. La réflexion méthodologique, utilement enrichie par une participation à des groupes de travail internationaux (NSF et Union européenne), a pris du temps et ce n'est qu'aujourd'hui que les informations sur lesquelles pourront s'appuyer les mesures sont demandées aux acteurs. La définition de la liste des items à prendre en compte, et à relier aux missions et axes stratégiques de l'agence, a également été longue à produire. Pour être efficace, il convient de choisir les indicateurs prioritaires qui devraient porter sur la qualité de la recherche, le développement de la recherche partenariale, l'internationalisation et l'efficacité organisationnelle (coût du fonctionnement dans le budget total de l'ANR). Ce choix n'a pas encore été fait.

Les critères objectifs ou quantitatifs manquent donc encore pour mesurer complètement les impacts de l'ANR. Dans l'attente de cette indispensable objectivation, l'impact de l'agence s'exprime soit au travers d'affirmations générales, soit au travers d'informations ponctuelles qu'il n'est pas toujours possible de généraliser, mais qui n'en recèlent pas moins, pour autant, une part de vérité permettant d'approcher les effets de l'ANR sur le paysage de la recherche.

---

[1] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.80.

## II – Un budget significatif mais en baisse

Il convient de rappeler la place qu'occupe l'ANR dans l'ensemble du dispositif de recherche. Elle représente environ 14 % du budget du programme 172[1] (loi de finances 2011) dont la majeure partie est consacrée à la masse salariale et aux frais d'infrastructures. Le budget 2009 de l'ANR (841 M€) peut aussi être comparé au 42,7 Md€ de dépenses intérieures en recherche et développement (DIRD) la même année[2], dont 61,5 % ont concerné la recherche en entreprise (financée à 9 % par l'État), le reste représentant la recherche publique (financée à 92 % par l'État). Le budget de l'ANR est donc à comparer au financement par l'État de la recherche privée (2,36 Md€) et de la recherche publique, masse salariale incluse (15,1 Md€). Les subventions de l'ANR représentent ainsi 5,6 % du financement des laboratoires publics de recherche, soit une part très conséquente de leurs crédits de fonctionnement compte tenu du poids des crédits récurrents de personnel et d'infrastructures. Ceci donne à l'action de l'ANR un réel impact sur les milieux de recherche et, parallèlement, peut inquiéter les chercheurs qui ne bénéficient pas de ses subventions.

Si ce budget de l'ANR est significatif, il faut toutefois mentionner qu'il est en baisse depuis 2009[3].

## III – Pour les chercheurs et dans les institutions, des effets positifs mais aussi des risques

### 1 • Pour les chercheurs…

L'ANR a construit un système cohérent d'appels à projets fondé sur une méthodologie reproductible et garantissant un traitement équitable pour tous. Les programmes sont ouverts à tous les chercheurs des opérateurs de recherche, publics et privés (universités, organismes, entreprises, etc.). Au sein des laboratoires, les chercheurs isolés sont davantage incités à s'intégrer à des équipes. Ce sont là des impacts positifs importants de l'ANR.

Les effets de l'action de l'agence sont particulièrement sensibles dans le milieu de la recherche en sciences humaines et sociales (SHS) des universités, où la culture du projet était moins familière. La ventilation des financements ANR entre opérateurs de recherche montre que les établissements d'enseignement supérieur ont reçu, en 2010, 55,6 % des moyens dédiés aux programmes en SHS, contre 20,3 % des moyens en biologie-santé par exemple[4]. Le système de l'appel à projets et la possibilité d'obtenir des moyens importants ont suscité une mobilisation forte au sein de la communauté scientifique en SHS, traduite par une augmentation de soumissions (329 projets soumis en 2010 contre 249 en 2007 uniquement pour les programmes thématiques). Là encore, il s'agit d'impacts positifs importants. Ces dynamiques sont à soutenir, et l'ANR doit continuer à œuvrer dans cette direction.

Cette dynamique suscitée par l'agence recèle sa part de fragilité. L'effet combiné du grand nombre de soumissions et de la baisse constante des budgets depuis 2009 tire vers le bas le taux de succès, descendu de 26,5 % en 2005 à 20 % en 2010[5]. Compte tenu de l'investissement nécessaire pour répondre aux appels à projets, cette évolution est néfaste, porteuse d'un fort effet de découragement ou de dissuasion chez les chercheurs, ainsi qu'auprès des entreprises. Un taux de succès trop faible peut engendrer l'assèchement des moyens de milieux de recherche et mettre en péril des partenariats. L'ANR doit se saisir de cette question, et y apporter des éléments de réponse, soit en obtenant une augmentation de ses moyens, soit en diminuant le nombre de programmes et d'appels à projets, ou bien encore en instaurant une phase de pré-projet, dossier plus léger que les équipes soumettraient avant de se consacrer à l'élaboration d'un dossier complet[6].

---

[1] Programme "recherches scientifiques et technologiques disciplinaires", source : rapport d'autoévaluation ANR, 2005-2010, p.32.

[2] En 2008, la DIRD représente 2,1 % du PIB en France. Elle est de 2,8 % aux Etats-Unis, 3,4 % au Japon, 2,7 % en Allemagne, 3,7 % en Finlande, 1,8 % en Grande Bretagne, 1,8 % dans l'Europe des 27 et 2,3 % dans l'OCDE. Source : repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche / recherche et développement - édition 2011, p. 371.

[3] *Cf.* chapitre : L'ANR acteur récent de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, I.

[4] Source : rapport annuel 2010, ANR, p. 203-204.

[5] *Cf.* chapitre : Le fonctionnement de l'ANR : les processus de programmation, sélection, suivi et bilan, V.

Le développement des CDD sur financements de l'ANR par les opérateurs de recherche, notamment pour le recrutement de doctorants et post-doctorants, permet d'augmenter le nombre de chercheurs, mais est aussi identifié comme un danger potentiel[1]. Selon une enquête menée par l'ANR, 92 à 95 % des personnes ayant bénéficié d'un CDD "trouvent rapidement un autre emploi, pour moitié un CDI et pour moitié un autre CDD"[2]. Les conclusions de cette étude devraient être confirmées, et il faudrait préciser s'il s'agit de contrats dans le domaine de la recherche. Par ailleurs, la décision d'interdire de financer de nouveaux doctorats en SHS, dû à la durée des thèses dans ce domaine, et en sciences de la vie en raison du faible taux de placement des docteurs[3] fausse le résultat. Il faut aussi souligner la situation particulière de certains organismes, dont les statuts du personnel relèvent du droit privé, et qui, de ce fait, ne peuvent pas engager sur CDD pour une durée supérieure à 18 mois. Une étude approfondie et exhaustive devrait être menée sur l'impact que les financements de l'ANR peuvent avoir sur l'évolution des carrières de recherche.

La multiplication des types de programmes et des appels à projets favorise la culture du projet et la sélectivité, mais entraîne aussi une charge de travail importante pour les chercheurs (ceux qui soumettent des projets et ceux qui les expertisent), qui peut, à terme, nuire à la productivité de leur recherche, sinon à sa qualité. Dresser un bilan objectif de cette question est une tâche complexe mais l'ANR pourrait, pour sa part, s'y impliquer à la lumière d'informations collectées auprès des chercheurs et institutions, et en tirer les conséquences sur le processus de sélection des projets.

### 2 • ...et dans les institutions

La contribution de l'ANR au changement de culture et à la généralisation de la recherche par projet, particulièrement en SHS, son approche transversale de la recherche surmontant les barrières entre secteurs et disciplines concourent à octroyer au financement par l'ANR un véritable effet de label. Ce critère de qualité est utilisé dans les évaluations, non seulement des individus, mais aussi des établissements comme indicateur de leur performance en recherche. C'est un signe incontestable de l'implantation réussie de l'ANR dans le paysage. Pour les établissements, cela n'est pas sans conséquence.

L'activité de recherche sur projet génère une augmentation du poids administratif et financier de la gestion de la recherche, conduisant les établissements à mettre en place des structures d'appui qui allègent la tâche des porteurs de projet. Cependant, le financement sur projets ne peut être le seul mode de financement de la recherche. Pour initier des recherches exploratoires, des crédits de fonctionnement sont nécessaires. En effet, sans ce type de travaux, la source de projets crédibles serait vite tarie, sauf à détourner une partie des crédits sur programme de leurs objets. Ces crédits sont apportés par les universités à partir de leur budget recherche. Pour l'élaboration de ce budget dans le cadre de la mise en place effective des responsabilités et compétences élargies, les universités doivent tenir compte aussi des coûts (équipements, installation) induits par un projet soutenu par l'ANR au regard notamment du financement apporté par le préciput et les prélèvements pour frais de gestion[4]. C'est la raison pour laquelle les universités sont fondées à demander que leurs visas soient donnés lors du dépôt d'un projet, ce qui conduirait à une évolution de la procédure actuelle[5]. Par ailleurs, les coûts induits par des projets peuvent dépasser nettement le montant du préciput, dont le taux est fixé par la tutelle, et des prélèvements pour frais de gestion, jugés insuffisants par les établissements. L'ANR devrait engager sur ce point une discussion avec les opérateurs de recherche pour négocier ensuite avec le MESR un relèvement du taux du préciput ou du taux de frais de gestion ou, comme le signale la Cour des comptes, un rapprochement avec le dispositif mis en place pour les entreprises s'il est plus avantageux[6].

L'impact de l'ANR sur l'organisation et le fonctionnement des établissements est donc réel. Si les pleins effets ne s'en feront sentir qu'à long ou moyen terme, il est clair que l'ANR a un effet d'entraînement ou participe à une évolution conduisant à la délégation générale de gestion aux établissements hébergeurs. L'agence est consciente de ces évolutions et s'efforce d'y apporter des réponses innovantes, par exemple avec la création, en partenariat avec l'université Paris-Dauphine, d'un master[7]. Un nouveau métier, celui de manager de projet de recherche, se développe sous l'effet combiné des financements européens et de l'ANR, avec pour objectif de faciliter le travail au sein des laboratoires de recherche. Si cette formation peut ainsi aider à résoudre le problème d'anciens CMS, elle risque néanmoins de conforter une augmentation des tâches administratives jugée excessive.

---

[1] *Cf*. chapitre : pilotage et gestion de l'ANR, IV.

[2] Source : rapport d'autoévaluation ANR 2005-2010, p.83.

[3] Source : appel à projets blanc 2011, p.11.

[4] Pour les organismes publics ou les fondations de recherche, les frais généraux de gestion sont plafonnés à 4 % du coût total des dépenses éligibles hors frais généraux ; source : règlement relatif aux modalités d'attribution des aides de l'EPA Agence nationale de la Recherche, applicable aux projets financés à partir du 1er janvier 2008.

[5] *Cf*. chapitre : Le fonctionnement de l'ANR : les processus de programmation, sélection, suivi et bilan, V.

[6] Source : rapport annuel de la Cour des comptes, février 2011, p.342.

[7] *Cf*. chapitre : pilotage et gestion de l'ANR, IV.

## IV – Une communication à intégrer dans les processus

L'impact de l'ANR passe aussi par sa politique de communication. L'équipe de communication de l'agence est composée, depuis septembre 2011, de quatre personnes (une directrice, entourée d'un webmaster et de deux chargés de communication). Plusieurs indicateurs témoignent de la montée en puissance de l'ANR dans différents milieux : augmentation des demandes de la presse et de participation aux colloques ; accroissement des consultations du site web de l'agence : 3,8 millions de pages vues du 14 janvier 2011 au 15 janvier 2012, ce qui représente une augmentation de 25 % par rapport à l'exercice précédent (en 2009 : 2,9 millions de pages vues). Le document de programmation 2011 a fait l'objet de 80 000 téléchargements et le document 2012 a déjà été téléchargé à 23 000 reprises depuis le 14 novembre 2011[1]. L'ANR est présente, et bien présente.

Des initiatives récentes, prises sous l'impulsion d'Universciences[2], donnent une nouvelle dimension à la politique de communication de l'ANR. Par exemple, la possibilité est offerte aux porteurs de projet de prévoir des crédits dédiés (maximum 10 % du budget total) à la diffusion des connaissances[3]. Il a également été décidé de financer un atelier de réflexion prospective sur la communication scientifique. L'ANR participe enfin à la discussion relative à un projet d'Universciences de créer un portail de diffusion des savoirs dont le financement est sollicité dans le cadre du PIA.

Il demeure cependant une importante marge de progression pour la communication de l'ANR. En particulier, il serait utile que la politique de communication de l'agence soit directement et explicitement articulée aux trois grands processus (programmation, sélection, suivi/bilan), ainsi qu'au chantier des mesures d'impact. L'agence devrait aussi communiquer plus clairement vers l'extérieur sur ce qu'elle est et, en interne, diffuser l'information entre les différents services et comités pour que chacun ait une parfaite connaissance des responsabilités qui sont les siennes.

---

1 Données arrêtées au 15 janvier 2012.

2 Décret n°2009-1491 du 3 décembre 2009 portant création de l'Établissement public du palais de la Découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie.

3 Source : programmation 2011-2013 de l'ANR, édition 2012.

# Conclusion



Établissement public à caractère administratif chargé de mettre en œuvre “la programmation définie par sa tutelle”[1], l’ANR a su définir et lancer les appels à projets correspondants. Ses activités procèdent par nature d’un équilibre difficile entre ses missions, l’intégration des contraintes exercées par sa tutelle et la nécessaire coopération avec la communauté scientifique et les différents opérateurs de recherche. Un risque potentiel d’ingérence excessive de l’échelon politique dans les pratiques internes de l’agence et dans le processus de sélection existe. L’affectation de 50 % du budget aux programmes non thématiques, la création d’un programme Alzheimer, etc. ont été décidées par le MESR dans le cadre de sa mission d’orientation, et réalisées par l’ANR. Un contrat pluriannuel d’objectifs et de moyens devrait fixer avec précision le degré d’autonomie de l’agence et son cadre de travail.

L’ANR a réussi en peu de temps à installer en France, de manière significative, la recherche sur projets. Ses procédures de sélection, éthiques, robustes, garantissent l’excellence scientifique des projets retenus et leur assurent un financement pendant trois ans. Le pari de développer l’innovation, la coopération entre la recherche publique et les entreprises, ainsi que la valorisation des résultats est en passe d’être gagné. L’ouverture à l’international est à mettre également au crédit de l’ANR, bien que sa position reste encore en retrait dans les instances européennes où elle devrait s’impliquer plus.

Dans des conditions difficiles, l’agence a réussi à mettre en œuvre l’ingénierie de sélection et la gestion de projets déposés dans le cadre du programme investissements d’avenir, faisant preuve de sa réactivité mais mettant aussi en évidence les limites de son autonomie par rapport au MESR. Il est nécessaire de rappeler que l’addition de charges exceptionnelles de ce type peut mettre en péril l’activité courante de l’agence.

L’ANR est une agence jeune et, malgré de substantiels progrès depuis sa création, elle doit se poser la question de l’amélioration de certaines de ses procédures. Ainsi, au moment où la sélectivité se renforce, une simplification des dossiers à compléter lors du dépôt d’un projet pourrait être opérée, notamment pour les questions administratives. De plus, l’absence de visa du responsable de l’établissement gestionnaire de la subvention sur les dossiers de candidatures déposés peut entraîner des difficultés financières ultérieures. Ce problème est accentué par la faiblesse du préciput et des prélèvements pour frais de gestion. Une étude, un suivi attentif et des propositions pour le devenir des agents en CDD par l’ANR ou par les opérateurs de recherche grâce aux subventions de l’agence, sont aussi des priorités. Enfin, la sécurisation des engagements financiers de l’ANR par l’État est une nécessité forte et légitime, particulièrement dans la perspective de la certification des comptes.

L’ANR a réussi une tâche difficile en mettant en place le financement de la recherche sur projet. Elle a besoin de clarifier et de stabiliser sa position dans le cadre d’une discussion contractuelle avec l’État, dans les plus brefs délais.

---

[1] Source : décret n°2006-963 du 1er août 2006, article 2.

## I – Les points forts

- Contribution décisive à la mise en place du financement de la recherche sur projets.
- Développement de la coopération entre la recherche publique et les entreprises.
- Incitation aux projets transdisciplinaires surmontant les barrières entre spécialités.
- Formalisation rigoureuse des processus de programmation, sélection, suivi/bilan.
- Réactivité aux nouvelles tâches.
- Rapprochement du financement incitatif de la recherche française de celui des meilleures agences internationales.

## II – Les points faibles

- Difficulté d'engagement budgétaire pluriannuel de l'ANR du fait de l'absence d'un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État.
- Procédure de suivi/bilan insuffisamment développée et articulée entre programmes.
- Politique de communication interne et externe insuffisamment intégrée dans les processus, induisant un manque de transparence dans la mise en œuvre des procédures.
- Politique de ressources humaines peu adaptée aux charges de l'agence.
- Outils informatiques de gestion non encore opérationnels.
- Visibilité de l'ANR insuffisante au niveau européen.

## III – Les recommandations

Ces recommandations reprennent de manière concise celles qui figurent dans le rapport :

### Recommandation n °1 : discussion et signature rapide d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens précisant :

- La contribution de l'ANR au processus de programmation.
- Les domaines d'action et les stratégies de l'ANR, notamment en matière de coopération européenne et internationale et de valorisation.
- Le budget pluriannuel garantissant, par l'État, la mise en œuvre de la programmation et sécurisant les engagements financiers de l'ANR.
- Les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre des procédures de gestion de l'ANR.
- Le financement des laboratoires publics et des établissements par le préciput et les prélèvements pour frais de gestion.

### Recommandation n °2 : Réexamen des procédures de l'agence portant principalement sur :

- L'introduction de plus de souplesse dans la durée des projets ou dans la périodicité des appels d'offres.
- L'adaptation des procédures d'appel à projets et de sélection au budget disponible.
- La simplification des processus de suivi/bilan pour rendre ceux-ci effectifs.
- L'information transmise aux chercheurs après la phase de sélection.
- Le renforcement de la coopération entre départements de l'agence intégrant le département partenariat et compétitivité.

- L'introduction du visa des responsables des établissements lors des réponses aux appels à projets.
- L'allègement des dossiers et simplification de leur volet administratif.
- L'identification des indicateurs d'impact en lien avec la stratégie de l'ANR.
- L'intégration de la communication dans les processus de l'ANR pour en assurer la transparence.

### Recommandation n °3 : Adaptation des moyens aux objectifs fixés avec :

- La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptée.
- L'augmentation du nombre de personnels administratifs fonctionnaires en détachement grâce une meilleure information.
- La mise en œuvre d'une politique sociale.
- La poursuite des enquêtes, en commun avec les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur, sur le devenir des CDD.
- La sécurisation des outils informatiques.

### Recommandation n °4 : Renforcement de la politique internationale par :

- L'incitation à la participation des chercheurs aux appels à projets européens.
- La négociation entre les agences en vue d'une évaluation unique des projets soumis aux financements par plusieurs agences.
- La participation accrue de l'ANR à la construction de l'espace européen de la recherche.

### Recommandation n° 5 : Affirmation des relations avec les partenaires par :

- Une collaboration accrue avec les pôles de compétitivité pour développer le partenariat public privé.
- Une politique de valorisation concertée avec les SATT.

# Liste des sigles

## A

| | |
|---|---|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| ANRT | Association nationale de la recherche et de la technologie |
| Anvar | Agence nationale de valorisation de la recherche |
| ATP | Actions thématiques programmées |

## C

| | |
|---|---|
| CA | Conseil d'administration |
| CCP | Commission consultative paritaire |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CGI | Commissariat général à l'investissement |
| CHS | Comité hygiène et sécurité |
| Cifre | Conventions industrielles de formation par la recherche |
| CIR | Crédit impôt recherche |
| CMS | Chargés de mission scientifique |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| CPU | Conférence des présidents d'université |
| CSS | Comité scientifique sectoriel |
| CTE | Comité technique d'établissement |

## D

| | |
|---|---|
| DIRD | Dépenses intérieures en recherche et développement |
| DRH | Direction des ressources humaines |

## E

| | |
|---|---|
| EPA | Établissement public à caractère administratif |
| Epic | Établissement public à caractère industriel et commercial |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| ERA-NET | *European Research Activities Network* |
| ERC | *European Research Council* |
| ETP | Équivalent temps plein |

## G

| | |
|---|---|
| GIP | Groupement d'intérêt public |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |

## I

| | |
|---|---|
| IN2P3 | Institut national de physique nucléaire et de physique des particules |
| Insu | Institut national des sciences de l'univers |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale |

## L

| | |
|---|---|
| LOLF | Loi organique relative aux lois de finances |
| LRU | Loi relative aux libertés et responsabilités des universités |

## M

| | |
|---|---|
| MESR | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche |

## N

| | |
|---|---|
| NSERC | *Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada* |
| NSF | *National Science Foundation* |

## P

| | |
|---|---|
| PCRDT | Programme Cadre de Recherche et Développement Technologique |
| PIA | Programme investissements d'avenir |
| PME | Petite et moyenne entreprise |

## R

| | |
|---|---|
| RCE | Responsabilités et compétences élargies |
| Retis | Réseau français de l'innovation |
| RH | Ressources humaines |

## S

| | |
|---|---|
| SATT | Sociétés d'accélération du transfert de technologie |
| SBIR | *Small Business Innovation Research* |
| SIBC | Système d'information budgétaire et comptable |
| SIM | Système d'information métier |
| SHS | Sciences humaines et sociales |

# Observations de la directrice générale




**Observations de la Directrice Générale sur le rapport d'évaluation de l'ANR**

L'ANR remercie l'AERES et son comité d'évaluation pour les appréciations mesurées et globalement positives portées au rapport sur l'activité et le fonctionnement de l'agence depuis sa création jusqu'à janvier 2012. Ce travail important montre la contribution décisive de l'agence de financement public de la recherche sur projets au champ de la recherche en France (9900 projets financés à ce jour), son rôle dynamisant, décloisonnant et fédérateur, servi par des facultés d'adaptation aux nouveaux enjeux comme en 2010 avec l'intégration des Investissements d'Avenir.

La reconnaissance dont l'agence jouit à l'étranger prouve que cet outil français a su se hisser au rang des meilleurs éléments comparables, tant au niveau européen (DFG, RC-UK, etc.), qu'international (NSF aux EU, NSERC et ESRC au Canada). Le financement des projets de recherche, retenus sur la base d'une évaluation compétitive et indépendante, est en effet considéré comme un précieux atout dans tous les pays ayant une forte dynamique en matière de recherche. Dans un contexte ainsi ouvert -national, européen et international- et par des modalités de fonctionnement adaptées, l'ANR veille à favoriser l'interdisciplinarité, l'adéquation avec les grands enjeux de société, le développement économique via les partenariats publics/privés et le rayonnement international de la France par le renforcement des partenariats dans le monde (15 % des projets financés sont internationaux).

Le travail d'observation et d'analyse effectué par les évaluateurs de l'AERES recoupe pour l'essentiel notre propre regard sur les adaptations encore à opérer et les chantiers à mener pour apporter, sans le fragiliser, plus de souplesse dans le dispositif certifié depuis 2008. Parmi les évolutions déjà mises en œuvre depuis quelques mois, certaines méritent que l'on s'y attarde car elles répondent déjà aux remarques que vous formulez dans ce rapport.

Vous soulignez que les atouts de l'ANR doivent être confortés par des efforts en matière de simplification et ce afin de redonner du temps de recherche aux chercheurs. Ainsi, depuis quelques mois, l'agence a-t-elle allégé les formulaires de soumission administratifs et financiers et réduit de moitié le nombre de rapports d'activité exigés auprès des porteurs de projets. L'agence analyse aussi d'ores et déjà la pertinence de procéder de façon très large en deux temps pour le dépôt des dossiers : une lettre d'intention précédant le dépôt du dossier définitif. Une évolution d'autant plus pertinente que la pression de sélection est très forte.

212 rue de Bercy 75012 Paris - 01 78 09 80 00 - N° de Siret : 130 002 504 00012 - www.agence-nationale-recherche.fr afaq ISO 9001 Qualité AFNOR CERTIFICATION

Les réformes internes menées depuis un an doivent également aboutir à un raccourcissement des délais d'attribution des aides. Rationaliser nos outils internes - limiter les exigences à ce qui est utile pour sécuriser le financement et à ce qui est utile à un développement des procédures suivi-bilan- et assurer le financement des meilleurs projets dans des délais correspondants aux standards internationaux sont nos impératifs. De la même manière, nous avons fait évoluer les outils informatiques pour connecter le SIM et le SIBC mais il reste de fortes évolutions à opérer.

Les articulations entre départements de l'agence ont été renforcées pour permettre une meilleure transversalité en interne, notamment entre les instruments non thématiques (Programme Blanc, etc.) et les départements thématiques. L'ANR entend également parfaire son articulation avec les acteurs du cadrage et de la priorisation, au premier rang desquels se situent les Alliances et le ministère de la recherche puisque son rôle se situe à l'interface entre ceux qui définissent les cadres stratégiques, les priorités, et ceux qui réalisent la recherche. La programmation doit être un processus itératif et très ouvert avec ces acteurs majeurs du dispositif. Notre mission est donc bien dans un premier temps d'intégrer, puis de traduire en programmes thématiques, les priorités identifiées. Dans un second temps, nous devons assurer jusqu'à leur terme le financement des projets retenus à l'issue des procédures de sélection, le suivi individuel des projets et l'analyse des bilans de chacun des appels à projets. Ses analyses constituent une source d'information précieuse pour l'ensemble des partenaires de l'ANR qui se doit de les mettre à disposition dans un site rénové. Sept ans après sa création, l'agence se doit de développer ce service à la communauté scientifique. Dans le même esprit un travail sur les indicateurs d'impact est en cours et nous nous sommes rapprochés de l'OST pour enrichir leur définition.

Le financement sur projet a vocation à venir compléter les financements récurrents, et n'a donc pas pour objet de réduire la marge de manœuvre des établissements. Il est à notre sens impératif qu'un bon calibrage des frais de gestion et du préciput soit effectué, donnant ainsi à l'établissement bénéficiaire des marges de manœuvre supplémentaires pour mener sa politique scientifique et de soutien à l'environnement de recherche. Pour les conventions à venir, l'ANR réfléchit avec sa tutelle à réviser sa politique de couverture des frais généraux afin de l'adapter vers une meilleure prise en compte de la réalité de ces frais généraux induits par les activités de R&D dans les établissements publics. Les établissements et partenaires ont aussi besoin que leur soient fournies des informations en amont des processus d'évaluation sur des appels à projets qui les engagent (Chaires d'excellence notamment) et, en aval, sur les projets retenus relevant de leurs établissements, les bilans de programmes, les analyses transversales, les cartographies régionales. L'ANR s'est progressivement dotée, et se propose d'améliorer encore, des outils lui permettant d'apporter ce service.

Plus généralement, l'agence entend renforcer, en les diversifiant, ses partenariats et ses offres de service : fournir des canevas de procédures de sélection, mettre à disposition des viviers d'experts, héberger des appels à projets pour un donneur d'ordre apportant le financement. Le ministère de la Défense -DGA- utilise déjà les services de l'ANR de cette façon, le ministère de la santé pourrait aller en ce sens,

quelques associations s'appuient déjà sur l'ANR pour ce type de fonction. Le renforcement de ces actions permettrait de faire globalement gagner le système de recherche français en efficience et en lisibilité. Il pourrait aussi être envisagé qu'une fois définie une orientation programmatique mobilisant des financements ANR, l'agence recherche les potentiels co-financeurs publics ou privés du programme. En outre, y inclus pour des appels d'offres ne relevant pas de ses procédures, l'agence pourrait intégrer dans ses services aux chercheurs la mise à disposition d'un portail des différents guichets publics et privés du financement sur projets. Enfin, sur ce point, et dans un contexte de réflexion mondiale sur les redondances de financement, l'ANR, en lien avec d'autres établissements de financement, pourrait animer un site de déclaration des financements sur projets quelle qu'en soit l'origine, à l'instar de ce qui se pratique aux Etats-Unis sur la traçabilité des financements d'origine fédérale.

Nous avons également lancé depuis quelques mois une réflexion sur les pistes de renforcement des partenariats avec la recherche industrielle. En effet, une large part de la programmation thématique de l'agence est orientée vers la recherche partenariale puisque 23 % des projets soutenus sont en partenariat public-privé, à part égale entre grandes entreprises et PME. Cette politique en faveur de la recherche industrielle mériterait d'être amplifiée dans un contexte où le besoin de ré-industrialisation et d'amélioration de la compétitivité des entreprises françaises devient primordial. Plusieurs options sont ainsi d'ores et déjà en cours de réflexion et ont fait l'objet de propositions dans le cadre des Assises de la Recherche.

De la même manière, renforcer le positionnement à l'international est pour nous essentiel sachant que les financements via l'ANR constituent un levier d'ouverture au-delà de nos frontières comme en atteste les taux de succès aux appels d'offres européens des équipes qui en ont bénéficié. Pour autant, encore trop peu d'équipes se tournent vers l'Europe et la question se pose donc pour l'ANR d'imaginer comment contribuer à accélérer ce flux. Une série de démarches incitatives pourrait être mise en place par l'ANR afin de favoriser le partenariat européen en amont des appels à projets de la Commission européenne comme par exemple l'ouverture européenne de nos appels nationaux pourrait être amplifiée afin d'augmenter la visibilité de l'offre française, de même le soutien à des projets préparatoires européens dans des domaines où la France est peu présente serait utile. Enfin, l'ANR pourrait venir en appui du ministère pour contribuer à la réflexion sur les mécanismes programmatiques et outils visant à dynamiser la recherche en Europe, notamment au regard du futur programme « Horizon 2020 ». L'agence entend également renforcer sa visibilité européenne en jouant un rôle plus actif au sein de Science Europe, la nouvelle organisation rassemblant l'ensemble des agences de financement.

Parmi les recommandations, le rapport d'évaluation pointe aussi la nécessité de mettre en place une politique prévisionnelle des ressources humaines adaptée aux charges de l'agence. La direction tient à préciser qu'une politique des ressources humaines a été dessinée, avec des objectifs précis et des consultations régulières avec les instances représentatives ont été mises en place depuis la venue des évaluateurs. Un dialogue social constructif a été engagé avec les instances représentatives, la

concertation portant notamment sur la mise en œuvre d'une politique sociale, l'évolution du statut des personnels et les questions relatives à la santé et aux conditions de travail. Pour la première fois, un bilan social a été présenté aux élus, en juin 2012. Un plan d'actions comportant 27 actions est en cours de mise en œuvre. Il vise notamment à améliorer le management, le processus de recrutement, à clarifier la politique contractuelle de l'agence, à donner des perspectives d'évolution de carrière en offrant des opportunités internes et externes. L'ANR s'est engagée à poursuivre en les augmentant les enquêtes en commun avec les établissements sur le devenir des CDD.

Il va de soi que l'ensemble des chantiers en cours et les exemples de pistes de réflexion évoquées ici seront discutés avec l'Etat dans le cadre de l'élaboration d'un premier contrat d'objectif et de performance, outil indispensable pour l'agence, comme vous le soulignez, à la fois en termes de clarification sur la plus-value qu'elle apporte au monde de la recherche et de l'entreprise mais également et surtout pour partager les enjeux et s'entendre sur une feuille de route pour les années à venir.

L'agence a conscience des défis importants qu'elle doit relever pour améliorer le service public qu'elle rend déjà à la communauté scientifique dans son ensemble, mais elle doit le faire en conservant la confiance mutuelle qui s'est développée au fil de sa jeune existence.

Pascale Briand

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Agence nationale de la recherche a eu lieu du 16 au 20 janvier 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Monsieur Frank **Gannon**, directeur du *Queensland Institute of Medical Research*, Brisbane, Australie, ancien directeur général de la *Science Foundation Ireland*, ancien directeur de la *European Molecular Biology Organisation*.

Les autres membres du comité étaient, par ordre alphabétique :

Jean-Philippe **Avouac**, professeur de géologie, directeur du *Caltech Tectonics Observatory*, *California Institue of Technology*, Pasadena, États-Unis ;

Pierre **Balme**, inspecteur général honoraire de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, France ;

Richard **Brook**, professeur en sciences des matériaux, Université d'Oxford, Royaume-Uni ;

Bernard **Coulie**, professeur honoraire, recteur honoraire, Université catholique de Louvain, Belgique ;

Francisco **Escobar**, professeur de géographie, Université d'Alcalá de Madrid, Espagne ;

Véronique **Halloin**, secrétaire générale du Fonds de la Recherche Scientifique, Bruxelles, Belgique ;

Yuko **Harayama**, directrice adjointe de la direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, France ;

John **Keiger**, professeur d'histoire internationale, Université de Salford, Royaume-Uni ;

Wilhelm **Krull**, *Secretary General* de la *Volkswagen Foundation*, Hanovre, Allemagne ;

Cyrille **Kuhn**, directeur de recherche chez Boehringer-Ingelheim, Laval, Canada ;

Kurt **Lambeck**, professeur émérite de géophysique, Université nationale d'Australie, Canberra, Australie ;

Jean **Lemerle**, professeur émérite en chimie inorganique, ancien président de l'Université Pierre et Marie Curie, Paris, France ;

Jacques **Lucas**, professeur émérite en chimie des solides, Université de Rennes 1, France ;

Bertrand **Meyer**, professeur en *Software Engineering*, *Eidgenössische Technische Hochschule*, Zürich, Suisse ;

Mohandas **Narla**, *Vice President for Research*, *New York Blood Center*, New-York, États-Unis ;

Alexander **Ochs**, directeur du *climate and energy program*, *Worldwatch Institute*, Washington D.C, États-Unis ;

Michel **Orrit**, professeur de physique moléculaire, Institut de physique, Université de Leiden, Pays-Bas.

Laurent **Daudeville** et Michel **Granet**, délégués scientifiques, Astrid **Lanoue** et Marie **Salaün**, chargées de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.



